

# 管理学：原理与实践

张 卓 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

## 内 容 简 介

本书是依据管理学科的发展和实践的要求由多位从事管理学教学、科研和咨询的教师根据自己的学习、研究和实践编写而成的,是当前较为系统地介绍管理学原理和最新实践的教材。全书共分为12章,以管理职能和管理过程为主线,系统地介绍了管理学的基本概念、管理理论发展、计划、决策、组织、人力资源管理、领导、激励、组织沟通、控制、管理创新和团队等方面的知识体系、最新进展和实际应用。本书的特点是力求理论联系实际,注重管理理论的系统性和管理实践的实用性相结合,并运用案例强化学习者对管理知识体系的理解和管理理论的有效应用。

本书可以作为管理类专业硕士研究生,经济管理类本科生的教材;也可以作为从事各类管理工作的人员的专业参考用书和培训用书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学:原理与实践/张卓等编著. —北京:电子工业出版社, 2015. 6  
ISBN 978-7-121-25740-7

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 057598 号

策划编辑:王赫男

责任编辑:郝黎明

印 刷:

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:787×1092 1/16 印张:18.25 字数:473.6 千字 插页:1

版 次:2015 年 6 月第 1 版

印 次:2015 年 6 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

# 前言

管理学是一门既古老又年轻的学科。数千年以前，人类就已经学会了运用管理学知识认识自然、改造自然。从中国的万里长城、都江堰、故宫，到埃及的金字塔、希腊的神庙、古罗马的斗兽场，无一不是人类运用管理方法的结晶。但是真正形成系统的管理学理论体系却是在 19 世纪末之后。从这一点上看，管理学又是一门年轻的学科。

进入 21 世纪，随着知识经济时代的到来和经济全球化步伐的加快，管理理论和实践都得到了快速发展。在管理科学研究不断深化的同时，经济学、心理学、行为科学、社会科学、信息科学、数学等与管理理论的融合也日益紧密。特别是计算机和网络技术的广泛应用，使得管理学发展呈现了新的趋向。

管理学正在改变着人类工作与生活的方方面面。从国家层面上看，管理学被广泛运用于国家发展规划、资源配置、宏观政策制定、社会综合治理、生态环境保护和大型工程项目建设等领域。从组织层面上看，管理理论和方法几乎应用于各类组织的各项活动。从个体层面上看，管理知识还可以帮助人们获得职业发展和个人生活的成功。管理能力正在成为一个人、一个组织、一个地区、一个国家发展和综合实力的重要体现。管理理论的有效运用正在改变一个国家的实力，影响一个地区的发展，决定一个企业的成长，造就一个人的职业道路。管理已成为我们生活的一部分。

本书是一本介绍管理学原理及其最新实践的教科书，主要为管理类专业硕士研究生、本科生学习管理理论之用。那些正在从事管理实践的专业人员如果阅读本书，相信也会有相应的收获。本书还可以作为各类组织培训管理人员的教科书或参考书。

本书的编写力求吸收国内外最先进的管理理论、方法和最新实践成果，在整体结构上力求科学、系统；在具体内容上力求新颖适用、理论联系实际；在编写方法上追求简洁易懂、利于教学。面向教学、面向学习是本书的最大特点。

全书共有 12 章，全部内容以管理过程理论为主线，按管理职能进行展开。在每一章前都安排了内容提要 and 案例导入；在每章内容后都安排了内容小结、习题和案例，以帮助学习者更加深刻地领会理论知识，学习实践应用。

本书由南京航空航天大学、安徽工业大学五位从事管理研究与教学的教师共同完成。第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第九章和第十二章由张卓编写，第六章由王凌云编写，第七章、第十章由程勇编写，第八章由杨燕萍编写，第十一章由徐浩越编写。全书

由张卓主编、主审。李璐、王敏、徐敏、魏衫汀、夏前广、谭彬林等同学对于本书的编撰做出了重要的贡献。

管理是一门正在迅速发展的学科，新的思想不断涌现，旧的观点逐步淘汰，加之作者水平所限，本书中难免出现疏漏或不妥之处，敬请广大读者和同仁提出宝贵意见，以便今后改进。

张 卓

2014 年 12 月于南京



## 编著者简介



张卓,男,1963年生人,江苏南京人,管理学博士,南京航空航天大学经济与管理学院教授、博士生导师、教学名师、副院长、容闳学者,中国航空学会管理专业委员会委员,江苏省航空航天学会管理科学专业委员会主任,航空科学基金评审专家,江苏省科技厅软科学评审专家,江苏省人力资源与社会保障厅职业资质鉴定专家,南京市留学生联谊会常务理事。主要从事战略管理、管理评价、复杂项目管理等教学、科研与咨询工作。

张卓教授还兼任汉堡工业大学、南澳大学等国际知名高校《管理学》、《项目管理》、《质量管理》等课程的教师。

程勇,男,1969年生人,祖籍山西浑源,生于内蒙古呼和浩特,南京航空航天大学经济与管理学院副教授,硕士生导师,管理学博士,研究方向为企业战略管理、产业组织与公司治理、空港与区域发展战略。

王凌云,女,管理学博士,南京航空航天大学经济与管理学院副教授,江西吉安人,研究方向为人力资源管理。

杨燕平,女,管理学硕士,南京航空航天大学经济与管理学院讲师。1986年毕业于南京航空学院机械工程系,1989年南京航空学院管理工程系研究生毕业,获工学硕士学位。自1992年进入南京航空航天大学任教以来,一直从事企业管理方面的教学与科研工作。

徐浩越,女,安徽马鞍山人,南京航空航天大学在读博士生,安徽工业大学教师。2011年毕业于西澳大利亚大学,获学士学位,2012年毕业于澳大利亚塔斯马尼亚大学国际商务专业,获硕士学位。主要研究方向:国际商务,协同创新。

详情扫描二维码





# 目 录

第1章 管理学概述.....	1	
1.1 管理的概念/3		
1.1.1 管理的定义/3		
1.1.2 管理的有效性/3		
1.1.3 管理的二重性/3		
1.2 管理的基本职能/4		
1.2.1 计划/4		
1.2.2 组织/5		
1.2.3 领导/6		
1.2.4 控制/7		
1.2.5 创新/7		
1.3 管理的特点/8		
1.3.1 管理的科学性/8		
1.3.2 管理的艺术性/8		
1.3.3 管理的非精确性/9		
1.3.4 管理的综合性/9		
1.3.5 管理的发展性/9		
1.4 管理工作的一般原则/10		
1.4.1 人本原则/10		
1.4.2 效益原则/10		
1.4.3 适度原则/10		
1.5 管理者与管理能力/11		
1.5.1 管理者的定义/11		
1.5.2 管理者的类型/11		
1.5.3 管理者的角色/13		
1.5.4 管理者的能力要求/14		
1.5.5 管理工作的新挑战/15		
1.6 管理伦理与社会责任/16		
1.6.1 伦理/16		
1.6.2 管理伦理/17		
1.6.3 管理伦理的普遍原则/17		
1.6.4 伦理宣言 (Code of Ethics)/18		
1.6.5 社会责任		
(Social Responsibility)/19		
本章小结/20		
复习思考题/21		
案例分析/22		
本章参考文献/23		
第2章 管理理论的历史沿革 .....	25	
2.1 早期的管理思想/27		
2.1.1 亚当·斯密的劳动分工与		
经济人假设/28		
2.1.2 小瓦特和包尔顿的科学		
管理制度/28		
2.1.3 罗伯特·欧文的人事管理/28		
2.1.4 查尔斯·巴贝奇的作业研究和		
报酬制度/29		
2.2 古典管理理论/30		
2.2.1 科学管理理论/30		
2.2.2 法约尔及其一般管理理论/35		
2.2.3 韦伯及其行政组织理论/37		
2.3 行为科学理论/39		
2.3.1 霍桑试验和梅奥的人际关系		
学说/39		
2.3.2 从人际关系学说到行为		
科学/41		

2.4 现代管理理论/42	
2.4.1 管理理论丛林/42	
2.4.2 现代管理理论的新发展/46	
本章小结/49	
复习思考/49	
案例分析/50	
本章参考文献/52	
第3章 计划 ..... 53	
3.1 计划基础/55	
3.1.1 计划的概念/55	
3.1.2 计划的过程/56	
3.1.3 计划的结果/57	
3.1.4 计划管理体系/58	
3.1.5 计划的类别与层次/58	
3.2 组织环境/59	
3.2.1 组织系统/59	
3.2.2 外部环境分析/61	
3.2.3 内部环境分析/66	
3.3 战略规划/71	
3.3.1 使命和愿景/72	
3.3.2 战略目标/72	
3.3.3 战略选择/74	
3.3.4 战略执行/76	
3.4 计划编制与执行方法/77	
3.4.1 目标管理/77	
3.4.2 滚动计划法/78	
3.4.3 网络计划技术/79	
本章小结/80	
复习思考题/81	
案例分析/81	
本章参考文献/83	
第4章 预测和决策 ..... 85	
4.1 预测/87	
4.1.1 预测的概念/87	
4.1.2 预测方法/87	
4.2 决策概述/90	
4.2.1 决策的概念/90	
4.2.2 决策的类型/91	
4.2.3 决策的过程/92	
4.3 决策模式与方法/95	
4.3.1 决策的模式/95	
4.3.2 定性决策方法/96	
4.3.3 定量决策方法/98	
本章小结/105	
复习思考题/106	
案例分析/107	
本章参考文献/108	
第5章 组织 ..... 109	
5.1 组织概述/111	
5.1.1 组织的概念/111	
5.1.2 组织分工/112	
5.2 纵向组织设计/114	
5.2.1 组织层次设计/114	
5.2.2 集权分权设计/116	
5.3 横向组织设计/117	
5.3.1 职能部门化/117	
5.3.2 产品部门化/118	
5.3.3 区域部门化/119	
5.3.4 顾客部门化/120	
5.3.5 流程部门化/121	
5.3.6 复合部门化/121	
5.4 组织变革与组织重构/122	
5.4.1 组织变革的动因/123	
5.4.2 组织变革的类型/123	
5.4.3 组织变革的模式/124	
5.4.4 组织变革的过程/124	
5.4.5 组织变革的管理/125	
本章小结/126	
复习思考题/127	
案例分析/127	
本章参考文献/128	
第6章 人力资源管理 ..... 129	
6.1 工作分析与人力资源规划/131	
6.1.1 工作分析/131	
6.1.2 人力资源规划/133	
6.2 员工招聘与培训/135	

6.2.1 招聘/135	
6.2.2 培训/138	
6.3 绩效考核与薪酬管理/141	
6.3.1 绩效考核/141	
6.3.2 薪酬管理/143	
6.4 职业生涯管理与劳动关系/145	
6.4.1 职业生涯管理/145	
6.4.2 劳动关系/146	
本章小结/147	
复习思考题/148	
案例分析/148	
本章参考文献/149	
第7章 领导 ..... 151	
7.1 领导的本质/153	
7.1.1 领导的涵义/153	
7.1.2 领导的工作/153	
7.1.3 领导的作用/154	
7.1.4 领导者与管理者的不同/155	
7.1.5 领导者应具备的主要能力/156	
7.2 领导特质理论/157	
7.2.1 领导特质理论的提出和发展/157	
7.2.2 有效领导者的主要特质/158	
7.2.3 领导特质理论的局限性/159	
7.3 领导行为理论/160	
7.3.1 爱荷华大学的研究/160	
7.3.2 密歇根大学的研究/161	
7.3.3 俄亥俄州立大学的研究/163	
7.3.4 管理方格理论/164	
7.4 领导权变理论/165	
7.4.1 菲德勒模型/165	
7.4.2 赫赛和布兰查德的情境领导理论/167	
7.4.3 豪斯的路径-目标理论/169	
本章小结/172	
复习思考题/172	
案例分析/173	
本章参考文献/175	
第8章 激励 ..... 177	
8.1 激励概述/179	
8.1.1 激励的概念/179	
8.1.2 激励的过程/179	
8.1.3 激励的作用/181	
8.1.4 激励的人性假设/181	
8.2 内容激励理论/183	
8.2.1 马斯洛需要层次理论/183	
8.2.2 赫茨伯格双因素理论/185	
8.2.3 麦克利兰的成就需要理论/187	
8.3 过程型激励理论/189	
8.3.1 弗鲁姆的期望理论/189	
8.3.2 亚当斯的公平理论/191	
8.3.3 波特-劳勒的综合激励模型/193	
8.4 强化理论/194	
8.4.1 强化理论概述/194	
8.4.2 强化的时间安排/196	
8.4.3 强化理论的管理启示/197	
8.5 激励实务/197	
8.5.1 激励的原则/198	
8.5.2 激励的常用方法 /198	
本章小结/202	
复习思考题/203	
案例分析/203	
本章参考文献/204	
第9章 管理沟通 ..... 207	
9.1 沟通原理/209	
9.1.1 沟通的概念/209	
9.1.2 沟通过程/209	
9.1.3 沟通方式/211	
9.2 人际沟通/212	
9.2.1 人际沟通的有效性/212	
9.2.2 人际沟通的主要障碍/213	
9.2.3 克服人际沟通障碍的途径/213	
9.3 组织沟通/215	
9.3.1 组织外部沟通/215	
9.3.2 组织内部沟通/215	

9.3.3 组织沟通网络的设计/216	
9.3.4 组织沟通的主要障碍/218	
9.3.5 提高组织沟通有效性的基本途径/219	
本章小结/219	
复习思考题/220	
案例分析/220	
本章参考文献/222	
第10章 控制 .....	223
10.1 控制原理/225	
10.1.1 控制的涵义、目标和作用/225	
10.1.2 管理控制系统/226	
10.1.3 管理控制的类型/228	
10.1.4 系统论、信息论与控制论原理/231	
10.2 管理控制过程/232	
10.2.1 确定控制标准/232	
10.2.2 衡量实际绩效/233	
10.2.3 采取相应措施/234	
10.3 管理控制方法/235	
10.3.1 官僚控制/235	
10.3.2 市场控制/240	
10.3.3 团体控制/241	
10.4 生产运营控制/242	
10.4.1 管理生产率/242	
10.4.2 生产运营绩效与供应链管理/243	
10.4.3 生产运营绩效评估与平衡计分卡/243	
10.5 管理者行为控制/244	
10.5.1 管理者行为控制问题/244	
10.5.2 公司治理结构/246	
10.5.3 管理者行为控制的有效途径/247	
本章小结/248	
复习思考题/249	
案例分析/249	
本章参考文献/250	
第11章 管理创新 .....	251
11.1 概述/253	
11.1.1 创新的概念/253	
11.1.2 管理创新的概念/254	
11.1.3 管理创新的基本类型/255	
11.1.4 管理创新的过程/255	
11.2 管理思想变革与战略创新/257	
11.2.1 管理思想的变革/257	
11.2.2 战略创新/258	
11.3 业务流程再造/259	
11.3.1 业务流程再造概述/260	
11.3.2 业务流程再造过程/260	
11.3.3 业务流程再造方法/261	
11.4 商业模式创新/262	
11.4.1 商业模式概述/262	
11.4.2 商业模式创新/263	
11.5 组织学习与创新型组织/265	
11.5.1 组织学习/265	
11.5.2 创新型组织/266	
本章小结/268	
复习思考题/269	
案例分析/269	
本章参考文献/271	
第12章 团队 .....	273
12.1 团队概述/275	
12.1.1 团队的概念/275	
12.1.2 团队的类型/275	
12.1.3 团队的绩效/276	
12.2 团队管理/278	
12.2.1 团队发展过程/278	
12.2.2 团队凝聚力/278	
12.2.3 团队规则/279	
12.2.4 管理团队冲突/279	
本章小结/281	
复习思考题/281	
案例分析/282	
本章参考文献/283	

# 第 1 章 管理学概述

管理，从根本上讲，意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯，用合作代替强制。

——彼得·德鲁克

## 本章提要

在本章中，您将学习到以下主要内容

1. 管理及其有效性；
2. 管理的基本职能及其内涵；
3. 管理的主要特征；
4. 管理工作应遵循的主要原则；
5. 管理者的角色与能力要求；
6. 管理伦理与社会责任。



## 导入案例

马先生是一家全球化公司的副总裁，负责该公司战略规划和国际发展，并兼任办公区设施总管。某星期一的早晨，马总走进办公室，照例询问秘书汪小姐今天的工作安排。汪小姐告诉他，9:00 在总裁办公室召开一周例会；10:30 设施维护部门的经理要到办公室来汇报换气扇叶片脱落的事实的初步调查结果；11:00 战略策划部的资深经理孙先生要来办公室做离职前会面；14:00 召集战略策划部相关人员以及各部门规划相关人员布置新一轮公司战略规划制定工作；16:00 接待国外合作伙伴，商讨合作项目的具体细节；18:00 宴请国外来宾。

看完一天的安排之后，马总决定取消 11 点与战略策划部孙经理的离职谈话，改为去风扇叶片脱落的现场看看，并将与孙先生告别面谈改在中午午餐时间。之后，他开始埋头阅读已准备好的在总裁例会上的汇报发言稿。



## 1.1 管理的概念

### 1.1.1 管理的定义

管

理(Management)是特定组织的管理者,通过计划、组织、领导、控制和创新等环节,有效利用人力、物力、财力、信息等组织资源,实现组织目标的活动过程。

这个定义包含以下三层含义:

(1)管理的基本活动包括计划(Planning)、组织(Organizing)、领导(Leading)、控制(Controlling)和创新(Innovation)等。这五项活动又被称为管理的基本职能。每个管理者工作时都是在执行这些职能的一个或几个职能。

(2)管理的基本手段是有效利用人力、物力、财力、信息等组织资源。一个组织要有效利用资源,一方面要合理配置组织中的各种资源;另一方面要促使组织各个部门、各个单位、每个成员分工协作、和谐发展,只有这样才能有效地达成组织的目标。

(3)管理的目的是有效地实现组织既定目标,这是任何管理工作的根本追求。

### 1.1.2 管理的有效性

管理的有效性可以从效率和效果两方面来判断。

(1)效率(Efficiency)。效率是指管理活动输入和输出的关系。管理所追求的效率,就是以最少的投入获得最大的产出。通俗地说,管理追求效率就是要求组织的所有成员“正确地做事”(Do things right)。

(2)效果(Effectiveness)。又称为效益,是指组织达成目标的程度。管理所追求的效果,就是在特定环境和资源约束下最大限度地实现组织目标。对于企业而言,就是通过尽可能地满足顾客需要来实现企业价值的最大化,实现顾客、供应商和社会,企业、员工和投资者的和谐发展。通俗地说,管理追求效果就是要求组织“做正确的事”(Do right things)。

可见,管理就是要获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果的双重目标,实现组织的持续、和谐发展。这是所有管理者所面临的基本任务。

### 1.1.3 管理的二重性

管理的二重性是指管理同时拥有自然属性和社会属性,它是由生产过程的二重性决定的。由于生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体,决定着管理也具有组织生产力与协调生产关系两重功能。因此,管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,也有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系,要合理组织生产力,即管理的生产力属性。马克思曾经指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个

乐队指挥。”管理的这种自然属性是由生产力发展水平和人类活动的社会化程度决定的，是一种客观存在，与生产方式、社会制度无关。

管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系，要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约，即管理的生产关系属性。管理作为一种社会活动，只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。因此，管理具有维护和巩固生产关系，实现特定生产关系的功能。

管理的二重性相互联系、相互制约。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面，管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会的组织形式和生产关系与其相适应，任何管理方法、管理技术和管理手段，都必须结合组织的实际情况，因地制宜，这样才能取得预期的效果。

## 1.2 管理的基本职能

“职能”(Function)一词，指的是活动、行为的意思，因此，一项职能就表示一类活动，而管理职能(Management functions)就是管理工作所包括的几类基本活动内容。从时间发展看，管理包括计划、组织、领导、控制四大基本职能。进入知识经济时代，越来越多的学者认为，创新也应该成为管理的一项重要职能。

### 1.2.1 计划

计划是管理的首要职能。“凡事预则立，不预则废”。计划就是对组织未来活动的一种预先筹划。它包括以下内容。

#### 1. 确立组织使命愿景

组织使命(Mission)是指一个组织存在的基本理由，代表着一个组织从设立到终了为之而奋斗的终极目标和任务。例如，中国共产党的使命是“实现共产主义”，代表着共产党终身为之奋斗的理想。组织愿景(Vision)是指组织期望达到的远期状态，代表着一个组织长期为之努力的美好目标。例如，波音公司的愿景是“成为团结工作的全球性航空宇航界领导企业”，代表着该公司在相当长的时期努力达成的目标。

#### 2. 研究组织环境

即分析组织的内外环境及其变化。对内部环境的研究旨在识别组织的优势和劣势；对外部环境的研究旨在识别组织发展所面临的机会和威胁。组织计划的本质在于抓住机会、抵御威胁；获取优势、弥补劣势，以获得持续的发展。

#### 3. 确立组织目标

目标确立是组织计划的重要组成部分。组织目标的确立主要依据组织使命愿景和内外

环境分析的结果。组织目标可以分为长期目标/战略目标、短期目标/年度目标、运营目标/项目目标等。组织目标的确立应遵循 SMART 原则,即具体(Specific)、可测(Measurable)、可实现(Achievable)、相关性(Relevant)和时间性(Timed)原则。

#### 4. 确定计划方案

这是一个选优的决策过程。组织需要根据内外部环境和组织目标制定出一系列可行的计划方案(即实现目标的路径),然后从中选择出最优方案作为组织行动的纲领。在确定计划方案的过程中,决策是最主要的内容,决策准则不同,最终选定的计划方案可能不同。

#### 5. 编制行动计划

确定了组织未来目标和计划方案以后,还要分析落实上述决策,明确组织需要采取的具体行动的步骤、内容、要求、分工、控制策略和评价标准与方法等。

组织计划按时间可以划分为长期计划(战略计划)、年度计划(战术计划)、运作计划(项目计划)等。战略计划(Strategic Plan)指明了组织长期的发展方向和基本策略。战术计划(Tactic Plan)指明了实现战略计划的具体步骤和年度工作安排。运作计划(Operations Plan)或项目计划(Project Plan)则指明了具体活动的步骤和资源安排。

#### 6. 计划执行与修订

在计划执行过程中,由于内外环境发生变化,可能会导致计划变得不可执行或者没有继续执行下去的意义。此时,需要对计划进行修订,包括:重新确定目标、重新安排计划内容、重新确定预算等。

### 1.2.2 组织

---

组织职能包含三层含义:一是组织设计;二是组织资源调配与控制;三是组织变革与发展。

#### 1. 组织设计

组织设计的本质是分工。当组织任务无法由一个人、一种技术来完成时,分工就成为必然。组织分工分为纵向分工和横向分工。纵向分工导致组织层级;横向分工导致部门化。相应地,纵向组织设计确定了组织从最高领导者到普通员工的层次结构;横向分工则明确了同一层次内不同部门和岗位的划分、各自职责和工作关系等。

组织设计的物化结果之一是形成一个组织机构实体。组织机构是一种建立在不同分工协作原则基础上的职务结构,是管理职能实现的载体和物质基础。除了建立这种物化的组织结构外,组织设计还包括:科学合理地配备人员;制定相应的组织制度和工作流程,使组织结构各组成部分围绕组织目标高效率地运行;组织结构的动态调整等。

#### 2. 组织资源配置与控制

组织结构设计与资源配置和组织控制紧密相连。例如,横向分工所产生的组织部门不

仅明确了任务归属,而且也同时确立了资源的分配与控制方式。通常,职能制的组织结构按专业化分配与控制组织资源;事业部制的组织结构按业务或产品类别或者地理区域分配与控制资源;矩阵制组织结构则采用按专业化和业务(或产品)双线分配与控制资源。从一个组织的总体看,不同资源分配与控制方式会导致不同的资源使用效率。因此,如何在特定的组织环境下设计合理的组织结构以实现组织资源的最有效配置是组织职能的核心任务。

### 3. 组织变革与发展

任何组织都希望自己能够永续发展。为此,组织必须规划好未来发展,通过组织结构的动态优化,满足未来发展的需要。有时,由于内外环境的限制,在组织发展的特定阶段,还需要通过较为激烈的变化手段,即组织变革来应对挑战,实现生存和发展的目标。

#### 1.2.3 领导

---

领导职能是指组织的各级管理者利用各自的职位权力和个人影响力去指挥与影响下属,使其为实现组织目标而努力工作的过程。

##### 1. 指引方向

领导要始终以组织目标为导向,带领下属向着组织目标共同努力。要完成这一任务,需要管理者了解其影响下属的能力来源,通过学习和实践积累自身的领导能力;通过正确的领导行为有效地引领下属;通过领导方式和领导情境的正确匹配实现最佳的管理效果。

##### 2. 激励下属

领导的工作不单单是自己做好工作,更重要的是影响下属行为,使其按既定的目标努力工作。要有效激励下属,管理者首先需要了解下属需求,其次要采取正确的激励方式,通过经济激励和精神激励、长期激励和短期激励的有效组合激发员工的正确行为,最后要设计有效的强化机制,以确保员工正确行为的持续性。

##### 3. 促进协作

领导需要通过有效的沟通在不同层次、不同部门、不同成员之间建立起一种协调机制,以使各项工作、各个部门、各个岗位之间形成合力,使组织形成和谐的工作环境。这需要管理者精心设计正式的和非正式的组织沟通网络,采取正确的沟通策略,建立互信的组织氛围。

有效的领导要求管理者充分考虑领导者、被领导者和情境三个方面的因素,通过建立合理的制度环境,培养自身优秀的个人素质,学习科学的领导方法,掌握高超的领导艺术,研究和掌握领导的客观规律,来提高和维持组织成员的工作积极性,确保组织任务的完成和组织目标的实现。由此可见,领导职能主要涉及组织中人的问题,它既包含狭义的领导行为本身,也包含由领导者所主导的激励政策的设计,以及有效沟通的实现。

### 1.2.4 控制

---

控制就是监督管理的各项活动是否按既定的计划、标准和方法进行,以保证它们按计划进行并纠正各种偏差的过程。具体地说,控制是指为了确保组织目标与计划能够实现,根据管理者事先确定的标准,对各项工作进行衡量、测量和评价,分析偏差、找出原因、修正偏差、调整标准或计划的过程。通常,控制过程包含以下主要阶段:

#### 1. 制定控制标准

这是控制过程的第一步。必须依据目标和计划制定相应的标准,作为控制的基础。控制标准应准确反映计划目标,并且可以进行有效度量。没有标准的控制往往无法达到控制的初衷,而会导致失控的结果。

#### 2. 测量实际业绩

依据目标、计划和业绩标准测量各项工作的实际业绩,并分析实际业绩与目标、计划、标准之间的差异,分析产生差异的原因。一般,产生偏差的原因可能有:内外环境出现预测外的变化,执行偏差,或者目标、计划和标准的制定偏差。

#### 4. 采取修正行动

无论出现上述何种偏差,组织都需要对下一阶段计划进行调整,以确保目标的实现。对于计划的修正可能包含以下两种:修正目标和标准;修正执行行为。当目标和标准与实际环境和组织能力产生较大偏差时,需要对其进行修正;如果实际业绩与目标、标准之间的差异仅仅是由于执行造成的,则需要调整执行的行为。

控制工作涉及到组织的方方面面,是每个员工的职责。无论哪一层次的主管人员,不仅要对自己的工作负责,而且还必须对整个计划的实施和目标的实现负责。因为他们本人的工作是计划的一部分,其下级的工作也是计划的一部分。因此各级主管人员都必须承担实施控制的工作。

### 1.2.5 创新

---

创新是对生产要素的新的组合,是使人力和物质资源拥有更大的物质生产能力的活动。在管理领域,创新是指组织形成一系列创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程,主要包含管理思想创新、战略创新、组织创新、商业模式创新等。通常,管理创新主要包含以下步骤。

#### 1. 分析现状

对组织现状的分析是管理创新的第一步。绝大多数管理创新的动机都源于对组织现状的不满,或是组织面临巨大机会或重大威胁,或是组织内部不能令人满意的效率和士气等。

## 2. 确立构想

通常,创新的目标就是未来要达到的“理想状态”,这是组织创新构想的基本组成部分。而形成创新方案是管理创新的重要组成部分,它需要管理新思想、新理论、新方法和新技术的支持,也需要管理者的“灵感”。

## 3. 实施创新

管理创新通常是一个重复、渐进的过程,需要管理创新者牢牢把握创新的关键思路 and 关键要素。通常,实施创新管理可以从组织、人员、技术三个方面着手。同时要管控阻力和风险。

## 4. 评价创新

管理创新实施之后,要对其是否达到预期目标、过程及措施是否得当、是否需要进行调整等作出评价,以便在未来进行改进。

# 1.3 管理的特点

在中国的学科分类体系中,管理学作为13个学科门类之一而存在。它与其他学科门类既有联系,又有自身独立的特点。管理作为一个学科门类,其主要特点如下。

### 1.3.1 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一种人类活动,其中存在着一系列的客观规律。人们从管理实践活动中不断发现规律,总结出一系列管理理论和管理方法,并用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量其过程中所使用的理论和方法是否正确,从而使管理理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。我们承认管理的科学性,是要不断发现管理活动的客观规律,以管理理论为基础,形成一套科学的发现问题、分析问题、解决问题的管理方法论,以更加有效地指导管理实践。

### 1.3.2 管理的艺术性

管理的艺术性来自于其实践性,即管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际加以应用才能发挥效用。管理者必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。因此,管理者除了要掌握一定的管理理论和方法外,还要有灵活运用这些知识的经验、技能和诀窍,即管理艺术。

管理的艺术性告诉我们,学习管理一刻都不能脱离管理实践。要真正掌握管理学,仅靠书本知识是行不通的,理论必须联系实际,必须通过大量的管理实践活动去体会和磨炼,才能增长自己的管理才干。

管理的科学性和艺术性并非互相排斥,而是相互补充的。一方面,管理者靠背诵管理原理来进行管理活动,必然脱离实际;另一方面,如果没有管理理论为指导,而仅靠主观经验办事,往往难以找到解决管理问题的根本办法。必须将管理的科学性和艺术性进行有效结合,才能成为一个有效的管理者。

### 1.3.3 管理的非精确性

---

目前,管理学还不是一门精确的学问。在给定可控的条件下,用同样的管理手段往往会得到完全不同的结果。这种因果关系的不确定性主要是由于组织系统的复杂性和人类认知的局限性所导致的。管理所研究的组织系统不仅涉及无意识的物还涉及有思想的人、不仅包含可控的内部因素还包含不可控的外部因素,而且这些因素的相互作用还存在明显的动态性,导致人类目前还难以用明确的因果关系来描述大多数的管理问题。要解决这样一个难题,需要管理研究者和实践家长期而艰苦的努力。管理的非精确性也使得管理艺术的重要性更为凸显。有效的管理者往往能够在非精确的因果关系中找到最适合特定管理情境的解决方案,从而导致管理问题的有效解决。

### 1.3.4 管理的综合性

---

管理系统的复杂性必然会导致管理学的综合性。以企业管理系统为例,内部管理要素包括人员、财务、物品、技术、信息等方方面面;外部环境要素既包括宏观政治、经济、社会、技术等,还包含行业中的需求、供给、竞争和替代品等。企业需要在如此多的影响因素中洞察其作用机理,预测其发展变化,从而制定管理目标,设计管理策略,平衡各方利益,才能确保管理的有效性。这要求作为管理活动主体的管理者具有广博的知识。例如,作为一个企业的高级管理者,不仅需要熟悉与产品和生产有关的技术知识,而且需要掌握与市场有关的经济学和数学知识;在处理企业中人的问题时,还需懂得心理学、社会学、人类学、生理学等方面的知识。另外,随着经济全球化的逐步形成,管理者还需要懂得国际法,了解不同文化的特点和掌握一定的外语技能等。

从管理学本身构成看,管理学充分吸收了各学科对自己有用的东西并加以拓展,因此,它具有很强的综合性。例如,管理学的理论基础与经济学有很大的渊源。作为古典经济学重要支柱的《国富论》也是现代管理学的理论基础。此外,管理学研究与数学密不可分。由于管理学主要是研究人的问题,因此心理学、生理学、社会学,乃至哲学等都是管理学的重要理论基础。

### 1.3.5 管理的发展性

---

同许多自然科学相比,管理学的变化发展更加迅速。当前,全球科学技术迅猛发展,对企业的组织形式、运营方式和管理手段产生了巨大的影响。如信息技术的发展一方面在外部模糊了企业的市场边界,产生了许多新的竞争形式,另一方面在内部使企业的组织结构更加扁平化,组织网络更加具有柔性;组织的边界也在日趋模糊,出现了虚拟团队、虚拟组织等组织形式;电子商务的出现,对企业的营销模式产生了巨大的影响。由此产生了许



多新的管理问题，需要人们去研究、解决，所产生的新的管理理论和方法将会大大推动管理学理论体系的更新和扩张，因此管理学是一门迅速发展中的学科。

## 1.4 管理工作的一般原则

管理原则是管理者在管理实践中必须遵循的基本规则，主要包括：人本原则、效益原则和适度原则。

### 1.4.1 人本原则

任何组织，如企业单位、事业单位、政府、军队等，都是人的集合体。因此，组织活动就是人的活动，组织管理就是对人的管理。可见，人是组织的中心，也是管理的中心。人本原则应该是管理的首要原则。

管理的人本原则可以从两个方面来加以理解：一是管理依靠人；二是管理为了人。“管理依靠人”是指一切管理活动都要通过管理者和被管理者的相互作用来完成。因此管理的首要任务是充分调动组织所有成员的主观能动性。这是组织提高效率和效益的最根本力量。

“管理为了人”是指管理的根本目标是为了满足人的需要。对于一个组织而言，管理活动不仅促使其创造符合社会需要的产品或服务，而且要充分实现组织成员的社会价值，促进组织成员的个人发展。从这一点出发，管理的核心要务是如何满足人的需要和促进人的发展。

### 1.4.2 效益原则

根据管理的定义，任何组织在任何时期的管理活动都是为了有效地实现组织目标，即用最少的投入获得最大的产出，以最大限度地实现组织目标。而效益就是指组织目标实现与实现组织目标所付出的代价之间的比例关系。遵循效益原则就是力求以最少的资源消耗，最大限度地实现组织既定的目标。

效益原则是人类一切活动应遵循的基本原则。这主要是由资源的稀缺性所决定的。认识到这一点在今天更加具有时代意义。在特定的历史时期，人类所拥有的资源和获取资源的能力总是有限的，而人类希望用这些有限资源来满足的需求却是无限的。这种资源的有限性和需求的无限性之间的矛盾是经济学和管理学研究的永恒的命题。

实现目标及其代价构成了效益的两个方面。因此，提高效益也应有两个基本途径：一是选择正确的目标；二是减少实现目标的代价。前者与目标选择有关，即“做正确的事”；后者与方法有关，即“正确地做事”。可见，管理学的主要命题是：“做正确的事”和“用正确的方法做事”。

### 1.4.3 适度原则

从系统的观点看，管理是一个复杂的系统，包含种类繁多的资源输入、作用机制复杂



的转换过程和多维的目标体系。要想在不同的目标之间做出选择,在复杂的过程中获得最优,在多种资源之间实现最佳配置是所有管理者追求的目标。通俗地讲,管理就是寻求在多维目标、多种资源和多阶段过程的最佳组合的过程。

管理的适度原则主要包括适情管理和适时管理。适情管理是指管理者应根据组织内外环境及其变化来选择管理策略。例如,在变革时期,组织往往倾向于选择集权式的管理;而对于创新性要求高的工作环境下,组织倾向于选择分权式管理,等等。

适时管理是指管理者应根据不同时期的组织内外环境特点来选择和调整管理策略。从管理理论发展的历史看,没有一成不变的、永远适用的管理策略和管理方法。泰罗的科学管理原理在20世纪初对于企业生产效率的提高起到了巨大的作用。但是,随着科学技术的不断发展,管理理论也在不断创新。从具体管理事件看,管理的主要矛盾会随着时间的推移而不断发生变化,其所适用的管理策略和方法也需要不断做出调整。

## 1.5 管理者与管理能力

### 1.5.1 管理者的定义

管理者(Managers)是管理的主体。管理者是对全部或部分从事管理活动的人的总称,即按照组织目的,指挥他人工作的人。按照传统定义,管理者是“对他人的工作负责”的人。

但是,随着管理理论和实践的不断发展,人们对管理者的定义也在不断变化。今天普遍认为,管理者是掌握特定组织资源,并通过资源的纵向和横向整合完成特定组织任务,实现组织目标的管理主体。

这个定义强调了管理者是资源整合者的角色。其中,资源的纵向整合是指管理者需要处理好自身工作同上级和下属的工作关系,通过有效配置下属资源完成上级交办的任务,这正是传统定义所强调的。资源的横向整合是指管理者需要把自己所管辖的资源同相关领域资源进行整合,即同那些他(她)没有控制权的资源进行整合,实现协同效应,以更加有效地完成组织的整体目标。可见,新定义更加强调组织整体效益的思维。

### 1.5.2 管理者的类型

#### 1. 按组织层次划分

管理者按其所处组织层次可分为高层管理者(Top Managers)、中层管理者(Middle Managers)和基层管理者(First-line managers)。

(1)高层管理者。高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人。其主要职责是建立组织愿景,制定组织战略、总体目标,监控组织绩效,代表组织与外界沟通,创建与维持组织文化,分配组织资源等。高层管理者在一个组织中数量很少,在企业中包括首席执行官(CEO)、总裁(President)、副总裁(VP)、总经理(GM)、副总经理(VGM)等。

(2)中层管理者。中层管理者处于组织结构的中间层次，负责某个业务单位或者职能部门运营的管理人员。其主要职责是，执行高层管理者做出的决策，负责制定本业务单位或职能部门具体的计划、政策，行使高层管理者授予的指挥权，监督和协调基层管理者的活动等。中层管理者数量较多，在企业中典型的中层管理者包括业务单位，如子公司、分公司的负责人，财务、计划、生产等职能部门的负责人等。

(3)基层管理者。基层管理者是指组织中处于最低层次的管理者，他们所管辖的仅仅是作业人员和生产运作设备设施，而不涉及其他管理者。其主要职责是，将组织的决策在基层落实，给下属人员安排具体任务，协调、激励下属人员努力工作，完成既定的组织目标。这一层次的管理者人数众多，在生产型企业中主要包括车间主任、工段长、班组长等。

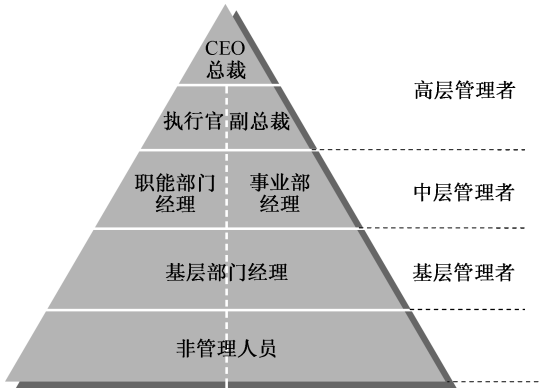


图 1-1 管理的层次

2. 按工作领域划分

(1)综合管理者。又称为直线管理者(Line Manager)，是负责管理整个组织或组织中某一部分工作的管理人员。他们是一个组织或部门的主管，对整个组织或该部门的目标实现负有全部责任；他们拥有这个组织或部门所必需的权力，有权指挥该组织或部门的全部资源与职能活动。对于大型组织来说，综合管理者包括总经理和各事业部负责人等。

(2)专业管理者。又称为参谋人员(Staff Manager)，指其管理活动仅仅涉及组织中某一类职能的管理人员。他们只对组织中本职能或本专业领域的工作目标负责，只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。根据他们所管辖的行业性质不同，可具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人力资源部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。

(3)项目管理者。项目管理者(Project Manager)是负责某一个或几个项目运行的管理人员。他们是一类特殊的综合管理者，负责与项目有关的跨部门、跨专业的各类资源的管理，并对整个项目业绩负责。但与一般综合管理者的区别是他们不负责某个具体业务单位或部门的整体业绩和行为。与一般专业管理者的区别是他们往往要跨多个专业领域行使职权、开展工作。

### 1.5.3 管理者的角色

20 世纪 60 年代末期,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)创立了管理者角色理论。他认为,管理者扮演着三大类共 10 种角色。



二维码 1-1

明茨伯格及其管理理论

#### 1. 人际关系角色(Interpersonal Roles)

管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,需要扮演人际角色,通过人际沟通和交往展现组织形象,激励下属员工,建立人际网络,创造有利于组织发展的内外外部环境。管理者的人际关系角色包含代表人(Figurehead)、领导者(Leader)、联络者(Liaison)等三种角色。

#### 2. 信息角色(Informational Roles)

管理者要负责与其一起工作的人能及时、准确地得到相关信息,从而顺利完成工作目标。在组织中,管理者需要根据自己的工作范围和权限,收集、掌握和不断更新与其权限范围相对应的信息。同时,还需要将自己掌握的全部或部分信息传达给需要的员工或部门,促使其有效地完成工作任务。管理者的信息角色包括三种不同的角色:洞察者(Monitor)、传播者(Disseminator)和发言人(Spokesperson)。

#### 3. 决策角色(Decisional Roles)

在获取信息的基础上,管理者需要对获得的信息进行处理并得出结论、做出决断,明确组织发展方向、战略和政策,有效配置资源,协调内外部关系,确保员工、部门、外部利益相关者达成共识,为实现共赢而努力。管理者的决策角色包括:企业家(Entrepreneur)、资源分配者(Resource Allocator)、冲突管理者(Disturbance Handler)和谈判者(Negotiator)等四种角色。

管理者的 10 种角色及其典型活动见表 1-1。

表 1-1 管理者的角色

类别	角 色	典 型 活 动
人 际 角 色	代表人	代表一个组织履行法律或礼仪性职责,如出席工程剪彩、社会捐助、宴请宾客以及签署法律文件等
	领导者	领导和激励下属为实现组织目标努力工作,培养接班人,与下属进行有效沟通,增加了解,创造和谐的组织环境
	联络人	确保沟通渠道在组织内部的有效连接,同时与外部利益相关者和社会各界保持经常的联系,建立企业良好形象和外部关系网络
信 息 角 色	洞察者	时刻关注组织内外环境变化,定期收集对组织有价值的信息,并与相关人员保持密切联系
	传播者	确保信息在组织内外部的有效传播,包括将组织目标、计划、任务和政策等信息清晰地传递给组织成员;将必要的信息向外部发布等
	发言人	通过讲话、报告、信件等定期向董事会、股东说明企业的经营和财务状况,向消费者和政府说明企业的行为和承担的社会义务

续表

类别	角 色	典 型 活 动
决策角色	企业家	审时度势,抓住机遇,倡导改进与创新,领导组织变革以适应新的环境和组织愿景
	资源分配者	对组织的人、财、物等资源进行合理分配和使用,确定优先顺序和时间进程,确保以最有效的资源配置完成任务,实现组织目标
	冲突管理者	采取正确行动处理冲突事件和突发事件,处理和解决外部纠纷、冲突和危机,协调和处理内部下属之间的冲突和争端等
	谈判者	代表组织与员工,内部其他部门、外部的顾客、供应商、竞争对手或其他经济组织等进行谈判,消除分歧,达成共识,争取组织利益

管理者的角色扮演受到其所处的组织层级、组织规模和管理者个人因素的影响。从层级上看,管理者所处的组织层级越高,其所扮演的角色越多。从组织规模看,组织规模越小,管理者所扮演的角色可能越多。从管理者个人因素看,管理者个人的思想观念、工作作风、思维习惯、潜意识以及工作经历等都会对管理者的角色扮演产生较大的影响。

1.5.4 管理者的能力要求

罗伯特·卡茨提出了管理者应具备三类技能：技术技能、人际技能和概念技能。



二维码 1-2  
罗伯特·卡茨及其管理理论

1. 技术技能 (Technical Skills)

技术技能是指使用某一专业领域内有关的程序、技术知识和方法完成组织任务的能力,即完成自己职责范围内的工作所需的专业知识。例如,工程师、会计师等,都掌握有相应领域的技术技能,所以被称作专业技术人员。

管理者虽然不一定使自己成为精通某一领域的技术专家,但却需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技术技能,否则很难对其所管辖的业务范围内的各项管理工作进行有效的指导和监控,也难以与组织中的相关专业技术人员进行有效沟通,进而导致其管理低效或者失效。

2. 人际技能 (Human Skills)

人际技能是指管理者与他人共同工作,或者通过他人完成任务的能力。这种能力不仅包括一般的人际沟通与交往能力,而且还包括与人相关的管理能力,如激励、协调、领导和解决冲突的能力等。一个具有较强人际技能的管理者总是能积极向上,激发努力,传道解惑、用人育人,善于将自己的思想与内外部相关人员分享,促进相互理解、相互合作,形成合作共赢的和谐工作氛围。

人际技能是管理者最常用的技能。相关研究发现,管理者的大部分时间是在处理人际交流与关系问题,尤其是对于中高层管理者而言。

3. 概念技能 (Conceptual Skills)

概念技能是指对事物的整体和相关关系进行分析、判断、抽象和概括的能力。管理者

要能够在混乱复杂的环境中进行有效的管理，洞察事物的发展和变化趋势，去粗取精，去伪存真，抓住问题的关键，找出解决方法。概念技能包括感知和发现环境中的机会与威胁的能力，理解事物相互关联性并找出关键影响因素的能力，以及比较不同方案优劣，及时发现组织中存在风险的能力等。概念技能对于所有管理者都是必要的。但尤其对高层管理者最为重要。

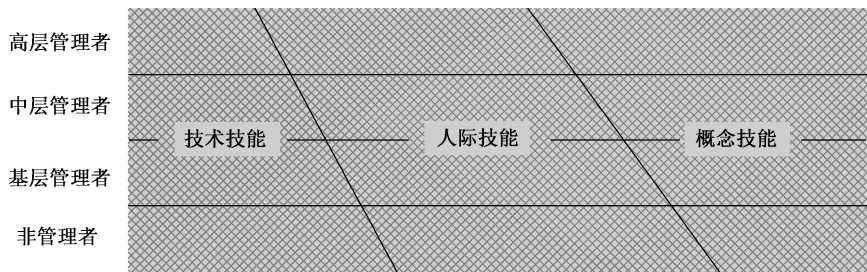


图 1-2 管理者的技能

### 1.5.5 管理工作的新挑战

21 世纪，管理工作面临新的挑战，主要体现在范围、技术、竞争和组织等方面。

#### 1. 全球化的挑战

随着经济全球化(Globalization)进程的加快，当今世界呈现出全球市场、全球竞争、全球组织的新态势。首先，全球市场给企业带来了新的发展机会，但同时也需要企业根据不同国家的不同需求开发产品、组织营销，从而带来了市场多样性和产品多样性的挑战。其次，全球市场也带来了全球竞争的新挑战，跨国经营不仅需要企业同当地企业进行竞争，还需要其识别来自于不同国家的跨国公司的竞争，导致企业环境动态性增加，竞争更加激烈。最后，全球竞争需要企业能够在全局配置资源，导致了管理复杂性的剧烈上升。例如，跨国公司需要聘用不同国家、不同文化背景的员工一道开展工作，其价值认同、文化差异、沟通方式等的冲突比以往任何时代都要激烈。这需要管理者有卓越的管理能力才能团结所有员工，实现组织的特定目标。

#### 2. 技术发展的挑战

21 世纪科学技术发展的挑战主要来自于两个方面：一是信息技术的挑战；二是行业技术的挑战。21 世纪是信息技术的世纪。信息技术的发展一方面给企业提高效率、加强沟通、快速反应、跨区域竞争带来了机会，同时也使企业管理面临新的问题：组织机构分散、员工联系松散、企业忠诚艰难、网络安全堪忧等。此外，行业技术的日新月异使得新产品不断涌现，产品生命周期不断缩短，技术嵌套和组合方式层出不穷，企业原先的竞争优势随着新技术的产生而可能在瞬间就灰飞烟灭。因此，对于企业而言，如何准确预测新技术带来的机会和挑战，不断获取技术创新和保持竞争优势已经成为企业重要的核心能力。

3. 多样化需求的挑战

当今世界呈现出需求日益多样化的明显趋势。加之技术发展的推波助澜，导致一项技术、一个产品的生命周期越来越短。人们的需求不断翻新、不断变化，导致典型的社会化大生产(Mass Production)的模式不再，取而代之的是大规模定制(Mass Customization)的模式。原先的规模经济难以实现，技术优势也难以持续，专用性资产投资的风险越来越大，企业业务构成与组织形式不断变化。以管理为核心的创新能力、整合能力、变革能力成为企业构筑核心能力的关键。而如何构建这种能力是企业管理者所面临的重大挑战。

新时代和旧时代在管理领域的特征见表 1-2。

表 1-2 新时代管理工作的转型

管理工作特点		新 时 代	旧 时 代
特 点	资源重点	数字化信息	物质化资源
	工作方式	柔性、虚拟	结构、地点
	员工管理	授权、自主	员工忠诚
影 响 因 素	技术	信息技术、电子商务	机电技术
	市场	全球、网络、动态	本地、区域、稳定
	劳动力	多元化	同质性
	竞争力	变革、速度	稳定、效率
管 理 能 力	领导方式	分权、授权	集权
	关注焦点	顾客/员工联系	利润
	工作方式	团队	个体
	关系管理	合作	冲突、竞争
	组织设计	试验、学习型组织	高绩效组织

1.6 管理伦理与社会责任

1.6.1 伦理

伦理(Ethics)和道德(Moral)一直是一对难以区分的概念。直到德国哲学家黑格尔(Hegel)明确地将伦理定义为社会行为规范，而道德是个人的内在操守，两者才有了明确的区分。伦理的社会功能要通过个人的道德操守来实现，并通过人们的自觉意识在行动中予以体现才能发挥作用。因此，伦理和道德都是指行为规范，其中伦理更倾向于社会行为；道德更倾向于个人行为。

中国作为礼仪之邦，对于伦理的系统研究可以追述到春秋战国时期。《礼记·乐礼》中描述：“乐者，通伦理者也”。东汉学者郑玄对于伦理的解释是“伦，犹类也；理，犹分也”。即是说，人们的行为必须遵循一定的社会秩序，符合一定的条理规范。孟子则提出了“五伦”，即“父子有亲，君臣有义，夫妇有别，长幼有序，朋友有信”。汉代思想家董仲舒提出了“三纲五常”的道德伦理观，即“君为臣纲，父为子纲，夫为妻纲”和“仁、义、礼、智、信”五种美德。可见，伦理是指人与人之间相处应当遵守的道理。

伦理作为反映和调节人们之间关系的价值观念和行为规范,自产生之日起就担负着特殊的社会调节功能和社会管理职能。它随着人类实践活动范围的不断扩大而进一步发展,逐渐扩展到对人与客观世界包括自然、社会、人和自我之间的关系的调节和管理。伦理学研究的基本问题是道德和利益的关系问题。

### 1.6.2 管理伦理

---

管理伦理(Management Ethics or Business Ethics)是管理学与伦理学相互融合的产物。它萌芽于19世纪末,起于20世纪70年代的美国,发展于20世纪80年代。今天,世界各国的绝大多数管理学院都意识到管理伦理教育的必要性和重要性,重视管理伦理教育已经成为世界各国管理教育的一大趋势,而管理伦理学已经成为管理学研究的重要分支。

管理伦理是伴随着管理实践活动而产生的一种特殊的道德现象。它以组织管理工作的价值伦理为核心,是组织在处理内外关系中的伦理原则、道德规范及其实践的总和,是组织文化和组织价值观的核心。对于企业而言,建立和完善其管理伦理体系需要回答以下问题:

#### 1. 是什么

即要弄清楚管理者、企业、行业和社会的伦理是什么。它要求管理者审视组织环境中到底在发生什么,以及对这些行为是否需要进行调整和控制。它属于描述伦理学(Descriptive Ethics)的范畴。“三鹿奶粉”事件,丰田汽车召回危机,等等,都是因为没有搞清楚“是什么”这一问题而引发的。

#### 2. 应该是什么

即管理活动应该遵循的伦理道德准则是什么。应致力于建立一套逻辑自洽的基本伦理道德原则,并设立等级分层的标准,以指导各级管理活动。它属于规范伦理学(Normative Ethics)的范畴。

#### 3. 如何做

即如何从“是什么”进化为“应该是什么”的状态。在这一部分,关键是要遵循管理伦理的普遍原则,制定出切实可行的管理活动行为规范。

### 1.6.3 管理伦理的普遍原则

---

#### 1. 实用原则

实用理论(Utilitarian Approach)追求伦理效用最大化。管理活动应当是对最多数人产生最大限度的善和最小限度的恶。它要求管理者权衡每项管理行为的所有社会效益及其成本,以及由此而产生的风险等。

实用理论的主要缺陷在于对效益、成本和风险衡量的难度上,以及可能产生的公平公正缺失的问题。为多数人谋利益而伤害少数人的利益同样也是非伦理的。

## 2. 权利原则

权利理论(Rights Theories)承认人生来享有最基本的权利,即设定了可接受行为的底线。其基本定义是:人的基本权利高于集体利益。因此,如果管理者的管理行为伤害了利益相关者的基本权利,就是有违伦理的。例如,一些发达国家的跨国公司将有毒垃圾运送到欠发达国家销毁就是非伦理的行为。

## 3. 公平原则

公平理论(Justice Theories)致力于公平对待每一个人,即管理者要在最广泛的基本自由方面保证每一个人拥有平等的权利。其核心一是每一个人都应拥有最大限度的、与他人相容的自由;二是基本社会品的不公平只允许在让所有人都受益的前提下存在。

## 4. 关怀原则

即以人为本的原则。伦理道德体系的建立归根到底是为了人。因此,关怀原则要求管理者应当培育和维护组织内外的各类社会关系,关心所有利益相关者的需要、福利和价值观;要把关爱当成组织目标之一,而不是获取利润的手段。

### 1.6.4 伦理宣言(Code of Ethics)

伦理宣言是一个组织对其管理伦理的正式表述,用以指导组织内所有成员,特别是管理人员的行为。管理伦理宣言通常关注利益冲突、竞争者、私有信息、赠送、接受礼品等。例如,2013年曝光的英国医药巨头葛兰素史克公司通过送礼、组织旅游等方式影响医院相关人员对其产品的购买,就违反了一般商业伦理。

我们相信我们首先要对医生、护士和病人,对父母亲以及所有使用我们的产品和接受我们服务的人负责。为了满足他们的需求,我们所做的一切都必须高质量的。我们必须不断地致力于降低成本,以保持合理的价格。客户的订货必须迅速而准确地供应。我们的供应商和经销商应该有机会获得合理的利润。

我们要对世界各地和我们一起共事的男女同仁负责。每一位同仁都应视为独立的个体。我们必须维护他们的尊严,赞赏他们的优点。要使他们对其工作有一种安全感。薪酬必须公平合理,工作环境必须清洁、整齐和安全。我们必须设法帮助员工履行他们对家庭的责任。必须让员工在提出建议和申诉时畅所欲言。对于合格的人必须给予平等的聘用、发展和升迁的机会。我们必须具备称职的管理人员,他们的行为必须公正并符合道德。

我们要对我们所生活和工作的社会,对整个世界负责。我们必须做好公民-支持对社会有益的活动和慈善事业,缴纳我们应付的税款。我们必须鼓励全民进步,促进健康和教育事业。我们必须很好地维护我们所使用的财产,保护环境和自然资源。

注:以上文字来自于强生官网 <https://www.jnj.com/our-company/our-credo-values>

图 1-3 强生公司的伦理宣言

伦理宣言对一个组织的道德伦理构建和长期发展具有正向的作用。强生公司(Johnson & Johnson)的创始人罗伯特·伍德·强生先生(Robert Wood Johnson)于1943年所确定的伦



理宣言,指引这家 1886 年由兄弟三人成立的小家族公司成长为一家位列世界 500 强的大型跨国公司。

### 1.6.5 社会责任(Social Responsibility)

国际企业社会责任运动全面兴起于 20 世纪 90 年代。1992 年,强生公司公布了第一个企业社会贡献报告。1999 年,当时的联合国秘书长安南提出了企业界的“全球契约”。到 21 世纪,越来越多的国家和组织认为社会责任是一个组织运营的重要组成部分。

#### 1. 社会责任的定义

对于企业而言,社会责任是指在既定环境下,从社会整体的长远发展看,企业对社会及其利益相关者承担的义务和责任。

社会责任是管理者在从事管理活动时所必须具有的一种责任感和必须考虑和遵守的社会标准。

#### 2. 企业社会责任的内涵

从责任类型看,企业社会责任(Corporate Social Responsibility,简称 CSR)主要包括经济、法律、道德和慈善四个方面。

(1)经济责任。即企业承担着创造财富,实现销售收入和利润的责任。它是企业社会责任的基础。企业通过成功的商业活动创造对社会有用的产品或商品,满足消费者的个人需求,为社会缴纳税收和提供就业,为所有者创造税后利润等。

(2)法律责任。即企业必须合法经营,遵纪守法,履行合同义务。法律责任是企业承担社会责任的底线。超越这条底线,企业将面临法律的惩处。

(3)道德责任。即企业承担的法律规定以外的、社会成员希望发生的行为与结果。由于法律的滞后性和不完备性,社会希望企业在法律之外履行一定的义务,规范自身行为。

(4)慈善责任。即企业为了公共需要自愿服务、自愿联合和自愿捐赠等行为与结果。它是企业社会责任的补充,是企业自愿的行为。

从利益相关者角度看,企业社会责任包括以下方面。

(1)消费者。识别客户需求,满足客户需要,提供真实信息,获取合理利润,提供周到服务等。

(2)供应商与合作者。恪守信誉,严格执行合同;反对市场霸权,提供公平交易机会;有效沟通交流,实现共赢发展等。

(3)行业。遵循行业规范与道德;不侵害其他企业权利与形象;避免恶性竞争与垄断经营;不仿冒造假等。

(4)政府、社会与社区。遵守国家法律法规;照章纳税;提供就业机会;支持政府组织的社会公益事业、福利事业和慈善事业;关心与支持弱势群体并提供就业、救助、善捐等。

(5)股东。向股东提供全面真实的信息;改善经营,不断提升投资收益率和公司价值;合理分配管理者和员工报酬等。

(6)员工。公平就业,公平奖酬;提供健康安全的工作条件;不断改善员工福利、文娱条件;提供员工在职教育和培训;扩大员工参与管理的机会等。

(7)自然环境。持续减少生产消耗与生产废料排放,加大环保投入,有效地保护自然资源和生态,不断减少对自然的不利影响。

### 3. 企业社会责任标准

随着企业社会责任思潮的不断壮大,国际社会出现了关于企业社会责任的标准,其中最为著名的是 SA8000 标准和 ISO26000 标准等。

SA8000 标准是 Social Responsibility 8000 标准的简称。它是全球第一个由第三方认证的社会责任国际标准。1997 年,社会责任国际组织(SAI)根据国际劳工组织公约、世界人权宣言和联合国儿童权利公约等国际条约制定并发布了 SA8000 标准。与 ISO9000、ISO14000 标准等一样,SA8000 标准适用于世界各国、各个行业、不同企业和公共机构。

SA8000 标准的核心是重视劳动者的权益,包含童工、强迫性劳动、健康与安全、结社自由和集体谈判权、歧视、惩戒性措施、劳动时间、工资、管理体系等九个要素,每个要素又有若干个子要素组成。这些要素和子要素规定了企业必须承担的社会责任及其最低要求。SA8000 强调企业承担社会责任的持续性,要求企业构建一个能够支持、维护和实施 SA8000 标准的管理体系。企业需要通过其社会责任管理体系对其内部组织、外部环境和供应商等发挥作用。

2010 年,第一个关于社会责任的国际标准 ISO26000: 社会责任指南(Guidance of Social Responsibility)问世。与一般的国际标准不同,它是一个自愿性的非认证的国际标准,用以指引组织将社会责任的原理转化为有效的行动。ISO26000 主要包含术语定义、社会责任理解、社会责任原则、社会责任核心内容指南、在整个组织集成社会责任的指南等部分。其中在术语定义中,用社会责任(Social Responsibility, SR)替代企业社会责任(Corporate Social Responsibility, CSR),认为社会责任应适用于所有类型的组织。在社会责任原则方面,强调认责、透明度、道德行为、尊重法治、尊重利益相关者、关注可持续发展、尊重人权和多样性等。所谓多样性是指组织应当考虑社会、环境、法律、文化、政治及组织的多样性,在同国际规范保持一致的前提下,考虑不同经济环境的差异性。此外,在该标准的附录中还给出了自愿性的倡议和社会责任工具,从组织治理、人权、劳工实践、环境、公平经营实践、消费者议题、社区参与和发展七大方面给出了社会责任的核心内容与实践指导,从而使组织的社会责任意愿转变为行动。



二维码 1-3  
ISO26000 手册

## 本章小结

1. 管理及管理的有效性。管理就是管理者在特定的环境中,利用组织的各类资源有效实现组织目标的过程。所谓有效性是指有效率和有效果。强调效率,是用最少的投入获得最大的产出;强调效果,是最大限度地实现组织的目标。前者是正确地做事;后者是做正确的事。

2. 管理的基本职能及其内涵。管理的基本职能主要包括计划、组织、领导、控制和创新。其中,计划包含确立组织目标、制定和选择计划方案、制定利于行动的政策、计划执行与修正等工作;组织包括通过分工建立组织结构、明确部门和岗位职责、配置人力等组织资源、实施组织变革与发展等工作;领导的核心是运用各种权力有效影响下属,主要包含指引方向、激励下属持续努力、促进沟通与合作等工作;控制包括建立标准、衡量实际业绩、修正计划标准等工作;创新则是指通过技术和非技术创新活动大幅改善组织业绩,包含管理思想、模式、方法的创新和创新过程管理等。

3. 管理工作的主要特征。管理工作的具有科学性、艺术性、非精确性、综合性、软科学性和发展性等特点。因此,要成为有效的管理者,既要通过管理理论的学习获取管理知识,又要勇于实践,在管理工作中增加才干。同时需要努力培养自己的系统性思维能力,通过有效识别和综合管理系统中各种影响因素,寻求解决问题的最佳途径,并在研究与实践中不断总结、发展管理理论。

4. 管理工作应遵循的主要原则。管理者在管理实践中应遵循效益原则、人本原则和适度原则。其中,人本原则是最根本的原则,即“管理为了人”、“管理依靠人”。人是管理工作的核心。效益原则要求管理者做任何事情都要讲求效率和效益。适度原则要求管理者在从事管理工作时要适情和适时,寻求合情、及时的解决问题的办法。

5. 管理者的角色与能力要求。管理者是掌握特定组织资源,并通过资源的纵向和横向整合完成特定组织任务,实现组织目标的管理主体。在工作中,管理者主要扮演着人际关系角色、信息角色和决策角色。要扮演好这些角色,需要管理者具备概念、人际、技术三大技能。其中,技术技能是与工作内容有关的专业能力;人际技能是与工作关系有关的社会能力;概念技能是与认知和经验有关,是三类能力中最高端、最重要的能力,需要管理者通过学习和实践积累才能获得。

6. 管理伦理与社会责任。管理伦理是管理者在工作中应该遵循的社会行为规范。它以组织价值伦理为核心,是组织在处理内外关系中的伦理原则、道德规范及其实践的总和。管理者的职业行为应追求伦理效用最大化、尊重人的最基本权利、保障平等权利、关心所有利益相关者的需要。社会责任是指在特定环境下,从社会整体和长远发展看,一个组织对社会及其利益相关者承担的义务和责任。社会责任的内容主要包括经济、法律、道德和慈善四个方面,其遵循的基本原则主要是认责、透明度、道德行为、尊重法治、尊重利益相关者、关注可持续发展、尊重人权等。

## 复习思考题

1. 什么是管理?管理工作为什么重要?
2. 管理的基本职能有哪些?它们各自的主要内容是什么?
3. 管理工作应遵循的基本原则是什么?在管理工作中,遵循这些基本原则的主要表现有哪些?
4. 通常,管理者需要扮演怎样的角色?要扮演好这些角色,管理者需要掌握哪些基本技能?

5. 管理工作的主要特征有哪些？它与一般的技术工作有怎样的区别？
6. 管理者在当前环境中所面临的主要挑战有哪些？
7. 什么是管理伦理？在工作中，管理者需要遵守哪些基本的管理伦理？
8. 什么是企业社会责任？怎样才能促使企业承担自己的社会责任？

## 案例分析

### 纸飞机公司

#### 一、背景

您的小组代表纸飞机公司的全体员工。纸飞机公司成立于 2015 年，是纸飞机市场的领导者。现在，纸飞机公司在新的领导班子的带领下，寻求获得中国空军的订单。纸飞机公司必须制定计划和组织生产，在以下条件下完成与空军的合同。

1. 中国空军将以每架 20 万元购买纸飞机公司生产的飞机。
2. 生产出的飞机必须接受严格的检验。
3. 如果飞机没有达到质量标准，纸飞机公司将面临每架 25 万元的罚款。
4. 劳动及管理费用为 300 万元。
5. 每架飞机的材料费为 3 万元。如果纸飞机公司要求 10 架飞机的订单却只完成 8 架，贵公司必须支付 10 架飞机的材料成本。未达到质量要求的飞机的材料费也须由贵公司支付。

#### 二、成本与利润估算

依据上述条件可知成本及利润计算表如下：

计划生产架次：\_\_\_\_\_

实际生产架次：\_\_\_\_\_

合格架次：\_\_\_\_\_

实际销售收入：\_\_\_\_\_ × 20 万元 = \_\_\_\_\_

减管理费用：\_\_\_\_\_ 300 万元

减原材料费：\_\_\_\_\_ × 3 万元 = \_\_\_\_\_

减罚款：\_\_\_\_\_ × 25 万元 = \_\_\_\_\_

最终利润：\_\_\_\_\_

#### 三、活动内容

1. 每组选定一名经理和一名质量检查员。
2. 经理负责确定计划订单架次，组织和控制生产，计算和报告结果。
3. 质量检查员负责检查本组生产质量，并在每轮结束时，验收其他小组的产品。
4. 小组的其余人员在经理的指挥下生产。
5. 每轮时间为 5 分钟，各小组应在听到“开始”信号后方可行动。

#### 四、飞机装配指导图

飞机装配指导图如图 1-4 所示。

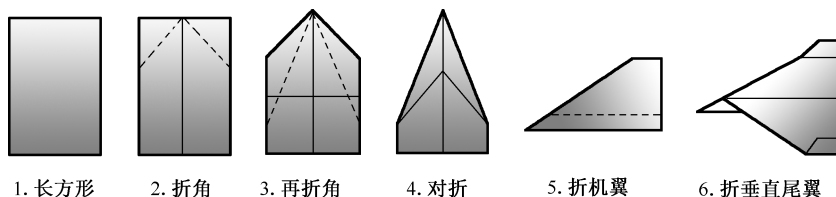


图 1-4 飞机装配指导图

## 五、思考题

1. 您的小组是如何确定计划架次的? 组织的计划制定应该考虑哪些因素?
2. 您的小组是如何组织生产的? 企业的组织设计应遵循哪些规范?
3. 您的小组是如何控制过程与结果的? 如何才能确保组织目标的实现?
4. 您的小组的经理是称职的领导吗? 一个称职的领导应该具备什么素质? 关注哪些工作?

## 参考文献

- [1] 张卓等. 管理学[M]. 北京: 科学出版社, 2011.
- [2] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 戴维·A·德森佐, 玛丽库·尔特, 高俊山(改编). 管理学原理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.
- [3] 理查德 L 达夫特, 多萝西马西克, 高安增, 马永红(改编). 管理学原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [4] 法约尔. 工业管理和一般管理[M]. 北京: 团结出版社, 1999 年 1 月第 1 版.
- [5] 芮明杰. 管理学原理[M]. 上海: 格致出版社, 上海人民出版社, 2008.
- [6] 陈传明, 周小虎. 管理学原理(第一版)[M]. 北京: 机械工业出版社, 2007.
- [7] 周三多, 陈传明. 管理学(第二版)[M]. 北京: 高等教育出版社, 2005.
- [8] Daft R. L. Management[M]. Orlando: The Dryden Press, 1991.
- [9] Certo S. C. Modern Management [M]. New York: Prentice Hall, 1997.
- [10] 亨利·明茨伯格. 管理工作的本质[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.
- [11] ECOLOGIA. Handbook for Implementers of ISO 26000: Global Guidance Standard on Social Responsibility, 2011.



## 第2章 管理理论的历史沿革

以铜为镜，可以正衣冠；以史为镜，可以知兴替；以人为镜，可以知得失。

——《旧唐书·魏征传》

### 本章提要

在本章中，您将学习到以下内容

1. 工厂制度早期的管理思想；
2. 泰勒科学管理理论的主要思想及其评价；
3. 法约尔一般管理理论的主要思想及其评价；
4. 韦伯行政组织理论的主要思想及其评价；
5. 霍桑试验的过程及其对管理的贡献；
6. 人际关系学说和行为科学理论的基本观点；
7. 管理科学丛林时期各个学派的主要思想；
8. 当代具有代表性管理理论的新理念。

## 导入案例

美国联合包裹公司(UPS)成立于1907年,是目前全球最大的包裹速递公司。在2014年世界500强企业的排行榜上,UPS以销售收入554.44亿美元、利润43.72亿美元名列第182位。

1907年,一位19岁的美国青年詹姆斯·凯西(James E. Casey)用从朋友那里借来的100元钱,在华盛顿州西雅图市的一间简陋的屋子里创立了这家公司。如今100多年过去了,公司已拥有10万辆车辆、300余架飞机,每天为800万个客户运送近2000万件信件和包裹。

但是有些东西是不变的。UPS仍然恪守着创始人詹姆斯·凯西的严格准则:礼貌待客、诚实可靠以及全天候服务。每个UPS的员工都有一本《UPS职工道德手册》,详细阐明了员工的品德、仪表、对客人说话的语气甚至走路速度等等诸多方面的规范。甚至连司机的钥匙应该挂在哪个手指都作了规定:用右手的小指头来挂车钥匙,上车后既不用去找钥匙,点火时间又可节省3秒钟——考虑公司12万个司机,每天就可节省50万美元。全球每个子公司都有IE工程部,专门研究如何压缩成本,如何在拥挤的城市里改变递送路线。



# 管

理理论产生于实践,它的形成与发展来源于人们不断地从事管理实践,认识管理规律,总结管理思想。虽然人类的管理思想早已有之,人类进行有效的管理实践,大约已超过六千年的历史,但是直到亚当斯密发表《国富论》以及工业革命带来了管理实践的新的环境之后,系统的管理理论才真正得以形成和发展。

纵观管理思想发展的全部历史,大致可以划分为四个阶段:早期的管理思想阶段,产生于19世纪末以前;古典管理理论阶段,产生于19世纪末到20世纪20年代之间,代表人物为泰勒与法约尔等,形成了以工作为核心的管理理论;行为科学理论阶段,产生于20世纪20年代到1945年之间,代表人物为梅奥、马斯洛等人,形成了以人为核心的管理理论;现代管理理论阶段产生于1945年以后,这一时期管理领域非常活跃,出现了一系列管理学派。美国管理学家孔茨将这种现象称为“管理科学的丛林”。从20世纪80年代末期开始,以知识经济时代为背景、信息技术应用为核心,产生了一批革命性的管理新理论。

## 2.1 早期的管理思想

管理思想产生于人类实践活动,历史源远流长。早在公元前5000年,生活在幼发拉底河流域的闪米尔人就有了人类历史上最早最原始的管理活动。素以世界奇迹著称的埃及金字塔、古巴比伦空中花园和中国的万里长城,都是人类早期管理实践活动和能力的有力见证。也形成了一些朴素、零散的管理思想。

最早期的管理思想大多数散见于中国、埃及、巴比伦等古文明国家的历代典籍和宗教文献中。中国早在2500多年前的春秋战国时期,杰出的军事家孙武著有《孙子兵法》一书。该书共计13篇,八千字,阐述的尽管是关于战争的谋略、原则和统帅之道,但却处处体现出管理的思想和艺术。战国时期的另一本书《周礼》,则对封建国家的理财和制度建设问题进行了论述。此外,我国的古典名著《论语》《孟子》《墨子》《老子》《齐民要术》《史记·货殖列传》等也分别记载着经营、用人、理财和管物等方面的不少精辟见解。

同期在国外,古巴比伦、古埃及、古希腊人也在创造着辉煌的人类文明和丰富的管理思想。如公元前2000年,古巴比伦所颁布的汉穆拉比法典,就对处理贸易、人和人之间的关系、收入分配、惩罚和其他许多社会问题等做出了许多的管理规定。在古埃及,据《圣经》旧约全书《出埃及记》记载,希伯来人领袖摩西的岳父,对摩西事必躬亲的做法进行了批评,并提出一要制定法令,昭告民众;二要建立等级,授权委任管理;三要责成专人专责管理,最重要的政务由摩西亲自处理等有关管理方面的建议。在古希腊,著名思想家苏格拉底在其著作《对话录》中论述了管理的普遍性,认为管理技能在公共事务和私人事务之间是相通的。著名希腊哲学家色诺芬所著的《家庭经济》一书对劳动分工有着精辟的论述。柏拉图在其著作《理想国》中进一步对劳动分工原理作了阐述,认为分工的产生是由于人的需要是多方面的,而人的天赋是单方面的,如果一个人只做能发挥自己天赋的一种工作,而且在恰当的时机去做,就能做得更多、更好,而且更容易。

远古的管理思想在人类发展的历史长河中做出了不可磨灭的贡献,为现代管理学提供了宝贵的思想基石。但是真正促使管理理论形成的管理思想还是出现在工厂制度建立以

后。18 世纪,随着工业革命的发展以及工厂制度的兴起,企业主碰到了许多前所未遇到的管理问题,如效率和效益问题,协作劳动之间的组织和配合问题,机器和人之间协调运转的问题等,这些问题促使许多管理先驱者去研究和解决,从而使得人类的管理思想得到了很大的发展并带来了管理思想的新革命。

这里,早期的管理思想是指工厂制度时期的管理思想,其中最有代表性的是亚当·斯密、小瓦特和包尔顿、罗伯特·欧文、查尔斯·巴贝奇等人提出的管理思想。

### 2.1.1 亚当·斯密的劳动分工与经济人假设

---

英国古典政治经济学家亚当·斯密(Adam Smith)于 1776 年发表了其代表作《国民财富的性质与原因研究》(简称《国富论》),提出了劳动分工和经济人假设。

亚当·斯密认为劳动是国民财富的源泉,只有减少非生产性的劳动,增加生产性的劳动,同时提高劳动者的技能,才能增加国民财富。他通过对英国制针业的研究发现,如果一名工人没有受过专门的训练,恐怕一天连一枚针也造不出来,而通过合理的分工,并借助新机器,这个工人平均每天可以生产 4800 枚针。其原因在于:①分工可以使工人重复完成简单的操作,从而增加了每个工人的技术熟练程度;②分工节省了从一种工作转换为另一种工作所需要的时间;③分工使劳动简化,使工具专门化,从而有利于发明许多便于工作又节省劳动时间的机器。劳动分工后来成为企业生产组织与管理的一项基本原则。

亚当·斯密的另一个贡献是其“经济人”假设。他认为,经济现象是由具有利己主义的人们的活动产生的。人们在经济行为中,追求的完全是私人利益。所以,经济因素是管理中刺激人的积极性的唯一因素。人性假定反映了资本主义生产关系的面貌,对资本主义管理实践和理论都有重要影响,并成为后来相当长时期的管理方针和理论基础。

### 2.1.2 小瓦特和包尔顿的科学管理制度

---

小瓦特(James Watt·Jr.)和包尔顿(Mathew Robinson Boulton)分别是蒸汽机发明人老瓦特和其合作者包尔顿的儿子。他们于 1800 年接管其父亲所合开的铸造厂,并开始从事管理实践和研究,逐步建立起一系列工厂管理制度:①生产管理和销售方面,根据生产流程的要求配置机器设备、制定生产计划、建立生产作业标准、实行零部件生产标准化、研究市场动态并进行预测;②会计成本管理方面,建立起详细的记录和先进的监督制度;③人事管理方面,制定工人和管理人员的培训和发展规划;④实行工作研究,并按工作研究结果确定工资的支付办法;⑤实行由职工选举的委员会来管理医疗福利费等。

小瓦特和包尔顿所提出的许多管理思想,即使在当今企业管理中仍然是必不可少的。这些在二百多年前就诞生的方法至今仍然有效确实令人称奇。

### 2.1.3 罗伯特·欧文的人事管理

---

罗伯特·欧文(Robert Owen)是 19 世纪初期英国的一名空想社会主义者,也是在企业管理中最早重视人的地位和作用的企业家和改革家。他的人事管理思想主要有以下特点:

## 1. 重视工厂管理中人的因素

欧文认为,如果把数以千计的钱币和许多时间投入到人力资源方面的话,将会比投入到机器方面产生更多的收益。在诸多生产要素中,人的因素比物的因素对工厂利润的影响更大。于是,他主张企业主应注重改善和保养他们的“活机器”,致力于对人的因素的投资和开发。他还在自己的工厂里进行了一系列改革试验,如改进劳动条件、缩短劳动时间、提高童工就业年龄、提供免费餐食、改善工人住宿条件等,并从中发现重视人的因素和尊重人的地位的确可以使工厂获得更多的利润。

## 2. 采用灵活稳健的人事管理政策

欧文认为,人是环境的产物,只有处在适宜的物质和道德环境下,好的品德才能培养出来。但改造社会环境的主动权并不掌握在工人手里,而是掌握在社会统治阶级或工厂管理者手中。因此,他呼吁社会当政者和工厂经营者应努力去改善工人的极端恶劣的生活条件和劳动环境,并采用以教育、感化为主要手段的柔性管理方法来调动工人的积极性。例如,在生产管理中,欧文为每个工人准备了一块小方木桩,各个侧面涂上不同的颜色,由浅入深地表示该工人的表现情况,白色表示很好,黄色表示良好,蓝色表示一般,黑色表示不好。欧文把这些木桩挂在工人的操作区域附近,作为无言的规劝。可见,欧文的管理方法主要是通过教育和规劝来启发工人觉悟,使工人自觉改正错误。

由于罗伯特·欧文最早注意到生产中人的作用并创造性地提出在管理中要关注人的因素,要善于利用人力资源,实际上开创了后来的人际关系学说和行为科学等管理理论的先河,因此被称为“现代人事管理之父”。

### 2.1.4 查尔斯·巴贝奇的作业研究和报酬制度

查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)是英国著名的数学家和机械工程师,1832年发表了他的代表作《论机器和制造业的经济》一书。作为一名数学家,巴贝奇一生始终对经济和管理问题有着浓厚的兴趣,进一步发展了亚当·斯密关于劳动分工的思想,并把技术手段运用到管理上,使他成为运筹学和管理科学的鼻祖。人们认为他是工业革命后期对管理思想贡献最大的人。他对管理的贡献主要表现为:

(1)进一步阐述了劳动分工理论,并提出了对工作方法的研究。他认为,一个体质较弱的人如果使用的铲子在形状、重量、大小等属性方面较为适宜的话,那么其工作效率一定胜过体质较强的人。因此,要提高工作效率就必须仔细研究相应的工作方法。

(2)提出了一种工资加利润分享制度。他认为,工厂主与工人的利益是一致的,他们之间有一种共同的利益,都希望获得更多的利益。于是,他主张按照对生产率贡献的大小来确定工人的报酬,即工资加利润分享制度,认为工人的收入应由三部分组成:①按照工作性质所确定的固定工资;②按照对生产率的贡献分得的利润;③为增进生产率提出建议应得的奖金。由此可以调动劳动者工作的积极性。

(3)对经理人员提出了许多建设性的意见。巴贝奇几乎研究了制造业的各个方面,提出了许多原则,这些原则不仅适用于企业,也适用于其他类型的组织。

在这个时期,除以上提到的四位外,比较著名的管理先驱还有理查·阿克莱特(Richard Arkwright)、丹尼尔·麦卡勒姆(Daniel Mecallum)、亨利·汤尼(Henry R. Towny)、哈尔西(Frederick A. Halsey)等,虽然这些管理先驱们所提出的管理思想并不系统,但是却对以后泰勒的科学管理理论和法约尔的一般管理理论的形成打下了一定的基础。

## 2.2 古典管理理论

古典管理理论诞生于19世纪末到20世纪初的美欧,它是伴随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡逐渐形成的。一方面,经过产业革命后较长时间的发展,资本主义的生产力和生产关系都发生了重大变化,企业规模不断扩大,生产技术更加复杂,竞争空前激烈,传统的经验主义管理方式难以适应企业发展,大大制约了当时经济的发展。另一方面,随着科学技术的发展,机器和机器体系在工业生产中得到越来越多的应用。在先进机器和大规模生产条件下,资本家为获得更多利润,也迫切要求用科学的管理方法取代传统的 management 方法,以提高企业劳动生产率和利润率。

此外,公司制企业的兴起,所有者和经营者发生了分离,社会上形成了经营管理者阶层,管理工作作为一个正式的职业而存在。正是基于这种客观要求,在美国、法国、德国等国家竞相形成了各有特点的管理理论,这标志着管理科学进入了古典管理理论阶段。

古典管理理论阶段也称为经典管理理论阶段,这个时期主要形成了三大理论:科学管理理论、一般管理理论和组织管理理论。

### 2.2.1 科学管理理论

科学管理理论着重研究如何提高单个工人的生产率。其代表人物主要有弗雷德里克·温斯洛·泰勒、弗兰克·吉尔布雷斯夫妇、亨利·劳伦斯·甘特和哈林顿·爱默生等,其中,泰勒是这一理论的核心人物。

#### 1. 泰勒及其科学管理理论

##### ◎ 泰勒简介

弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915),出生于美国费城一个富裕的律师家庭。17岁时,泰勒考入哈佛大学法学院,但不幸因眼疾和头痛病而不得不中途辍学。1875年,泰勒到位于费城的思特普利斯液压机厂做学徒,在那里渡过了3年清贫的学徒生活。之后,泰勒转到费城米德维尔钢铁公司做车间勤杂工和机工,由于工作出色,先后被提拔为工长、维修工长、设计室主任,直至总工程师。在米德维尔钢铁公司任职期间,泰勒对当时企业中传统的经验型管理和家长式的行政领导进行了认真的观察和分析,认为这种管理方式是导致当时工厂生产效率低、浪费大及工人消极怠工的主要原因,于是激发了其对科学管理的兴趣,开始其非常著名的时间研究和动作研究。

1898年,泰勒离开米德维尔钢铁公司,开始了管理咨询的生涯。他受雇于伯利恒钢铁

公司,进行了影响深远的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。这些试验后来被人们认为是“泰勒制”的核心。

1901年以后,泰勒开始大力宣传其管理主张,并不断地进行演讲和撰写文章,为科学管理理论在美国和国外传播做出了贡献。1906年,泰勒担任了声誉颇高的美国机械工程师协会主席。1915年3月21日,泰勒因病于费城去世,终年59岁。

泰勒一生致力于科学管理理论与实践研究,发表了大量的著作,其中著名的是1895年发表的《计件工资制》、1903年发表的《工厂管理》以及1912年发表的《科学管理原理》等。其中,《科学管理原理》一书被人们视为科学管理理论产生的里程碑之作。泰勒也因此被认为是科学管理理论的创始人、“科学管理之父”。

### ◎ 泰勒科学管理理论的主要内容

泰勒科学管理理论的核心是提高效率。他认为,劳动生产率的提高意味着雇主的生产成本降低,也意味着工人工资的提高,它能够使较高的工资与较低的劳动成本统一起来,因此,泰勒力图寻求提高劳动生产率的方法。他发现造成生产效率低下的原因主要有两个方面:一是工人方面的主客观原因。主观原因是由于劳资矛盾所引起的工人有组织的怠工,客观原因是工人工作方法不当,操作熟练程度低而造成的浪费;二是管理落后,如工厂中没有明确的工作定额,没有任何促使工人提高生产效率的激励措施,对工人不进行任何挑选、培训等等。于是,他进一步探索这些问题的深层次根源,并在大量科学试验的基础上,系统地提出了提高劳动生产率的各种观点和方法。

#### (1) 科学确定工作定额。

泰勒认为要使工人的劳动潜力得到发掘,就必须制定出有科学依据的工作量定额。为此,泰勒进行了非常著名的动作研究(Motion Study)和时间研究(Time Study)。所谓动作研究,就是研究工人干活时动作的合理性,并经过比较、分析之后,去掉多余的动作,改善必要的动作,从而来减少工人的疲劳,以提高劳动生产率。所谓时间研究,就是研究工人在工作期间各种活动的时间构成。如每一项动作、每一道工序所使用的时间是多少,必要的休息时间和其他不可避免的延误时间是多少,进而得出完成该项工作所需的合理时间,最终确定出一个工人“合理的日工作量”和完成某项工作的标准操作方法。

以泰勒在伯利恒钢铁公司进行的搬运生铁块试验为例。该公司有75名工人负责把92磅重的生铁块搬运30米的距离装到铁路货车上,他们每天平均搬运12.5吨,日工资1.15美元。泰勒通过研究搬运的姿势、行走的速度、持握的位置对搬运量的影响、休息多长的时间为宜等,确定了装运生铁块的最佳方法和57%的休息时间,使得工人的人均日搬运量达到了47.5吨,同时人均日工资提高到1.85美元。

#### (2) 实行作业标准化。

泰勒认为,为了完成较高的工作定额,工人不仅要掌握标准的作业方法,还必须根据其要求使作业环境和作业条件等标准化,即把工人使用的工具、设备、材料等加以标准化。

以泰勒在伯利恒钢铁公司所做的铁锹试验为例,由于物质的比重不一样,用同一把铁锹铲不同的物料是不合理的,比如铲煤粉时,每锹负重3.5磅,而在铲铁矿石时,每锹负重却是38磅。于是,泰勒通过试验确定每锹的合理负重是21磅,并针对不同的铲掘工作设

计出不同规格尺寸的铁锹,使从事不同铲掘工作的工人工作负荷大体相同,使工作效率大大提高,完成同样工作所需的工人数也减至原来的三分之一。

### (3) 科学挑选并培训“第一流的工人”。

泰勒认为人有不同的禀赋才能,只要工作适合,都可以成为“第一流的工人”。例如,身强力壮的男工干重活是第一流的,而干精细活就不一定;心灵手巧的女工虽然不能干重活,但干精细活却是一流的。可见,健全的人事管理的基本原则是使工人的能力同工作相匹配。因此,管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作,并根据标准作业方法通过培训使其成为第一流的工人。

### (4) 实行“差别计件工资制”。

泰勒认为,工人不愿提供更多劳动的一个重要原因是分配制度不合理,如计件工资虽能体现劳动的数量,但当产量提高,工资总额增加时,资本家便采用降低工资率(标准)的办法使工资支出相对减少,这无疑等同于加大了工人的劳动强度,而计时工资根本不能体现劳动的数量,工人干多干少在时间上无法确切地体现出来。针对这种现象,他提出了一种新的报酬制度——差别计件工资制。

所谓差别计件工资制,就是在科学制定劳动定额的前提下,根据工人完成工作定额的不同,采取不同的工资率,如果工人没有完成工作定额,就按比正常单价低 20% 计酬;如果工人完成或超额完成了工作定额,其全部生产成果按比正常工资率高出 25% 计酬。这种报酬制度根据工人的实际工作表现而不是工作类别来支付工资,不但能克服消极怠工的现象,更能调动工人的积极性,督促或鼓励工人完成或超过定额,大大提高了劳动生产率。

### (5) 计划职能与执行职能相分离。

泰勒认为,为消除中断,要把计划职能与执行职能分开并在企业设立专门的计划机构。计划职能由专门的计划部门来从事,其主要任务是:①进行调查研究,为定额和操作方法提供科学依据;②制定有科学依据的定额和标准化操作方法、工具;③拟订出计划并发布指示和命令;④比较“标准”和“实际情况”,进行有效控制。执行职能则由现场工人和部分工长来承担,其任务就是按照计划部门制定的作业方法和指示,使用规定的标准工具,从事实际的操作,不得自行改变。

泰勒的这一观点进一步明确了管理者与被管理者之间的关系,是劳动分工理论在管理领域的体现,使得管理思想的发展向前迈出了一大步。同时也直接导致了职业经理人这一职业的产生。

### (6) 实行“职能工长制”。

泰勒认为在传统组织机构中,一个称职的工长应具备九种素质:智能、教养、技术知识、机智、精力充沛、毅力、诚实、判断力和良好的健康状况,但现实中这种人往往难求。为使工长素质与其职能相匹配,需要在生产第一线实行“职能工长制”。为此,需要将传统工长的职责予以细分,用多个职能工长代替原来的一个工长,使每个工长只承担一种管理职能,在其职能范围内向工人发布命令。这种管理方式不仅使管理人员职责明确、培训时间缩短,而且使工人及时得到管理人员的指导,从事较复杂工作。这种“职能工长制”为以后职能部门的建立和管理提供了有益的参考。

(7)实行“例外管理”。

泰勒认为,如果现场的管理应该实行职能工长制的话,那么规模较大的企业组织和管理,高层管理者应采用例外管理。所谓例外管理,就是指企业上级主管把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理,自己只保留对例外事项或重要问题的决定权和监督权。这个原则实际上后来发展成为分权化管理和事业部制管理体制的重要理论依据。

(8)雇佣双方开展“精神革命”。

泰勒认为,造成生产效率低下的重要原因之一是工人的怠工。究其根源在于劳资矛盾。劳资双方存在着一种零和对弈关系——任何一方的收益获得是建立在另一方利益损失的基础上。为双方共赢,必须更加有效地使用资源,使得整个经济利益有所增加,那么“分享者的份额都可以不用争夺而有所增长”。为此,泰勒认为要进行一场“精神革命”,即工人和雇主双方都不应该把盈余分配当作头等大事,而应该把注意力转到增加盈余量上来,当盈余大到某个程度,工人的工资和雇主的利润都会得到大幅增加,从而达到双方满意。可见,“精神革命”实质就是要求双方从对立转向合作。

### ◎ 关于泰勒科学管理的评价

泰勒的科学管理思想在管理史上具有划时代的意义。它冲破了产业革命开始以来一直沿袭的传统经验管理的桎梏,将科学引进了管理领域,并且创立了一套具体的管理方法,为形成系统的管理理论奠定了基础。同时,泰勒主张将管理职能从企业生产职能中独立出来,导致了专职管理工作的产生,促进了人们对管理问题的思考,为管理理论形成和发展开辟了道路。此外,泰勒制的现场作业管理方法运用于实际生产中,大大提高了生产效率,推动了生产力的发展。泰勒的科学管理理论也因此在美国和西欧受到普遍欢迎,在今天仍然发挥着巨大的作用。

泰勒的科学管理理论为适应历史发展需要而产生,同时也受到历史条件和本人经历的限制,存在一定的局限性。泰勒长期从事现场生产管理工作,其所研究的范围狭小,仅侧重于解决生产作业及其相关的管理问题,而对企业的供应、财务、销售、人事等方面的活动,基本没有涉及。更为重要的是他遵循“经济人”假设,认为人们工作的唯一动机是经济利益,强调金钱的刺激作用,忽视了人的社会需求,从而限制了其理论的视野和高度。

## 2. 科学管理理论的其他研究者

科学管理理论除了泰勒以外,还有很多追随者。与泰勒同时代并一起对科学管理理论做出重要贡献的还有弗兰克·吉尔布雷斯及其夫人、亨利·劳伦斯·甘特和哈林顿·埃默森等。

### ◎ 吉尔布雷斯夫妇

丈夫弗兰克·吉尔布雷斯(Frank Gilbreth,1868—1924),生于美国的缅因州。1885年考上麻省理工学院,但因家庭困难未能上学,作为一名砌砖工人进入建筑行业,其后又成为建筑工程师、公司总监工、建筑承包商。他毕生致力于动作研究以提高效率,被人们称为“动作研究之父”。

弗兰克·吉尔布雷斯的研究对象不仅涉及建筑业的砌砖工人,而且涉及其他行业的操



作工人。其研究思路是先对熟练工人的作业动作进行仔细观察和分析,以弄清其操作的基本动作过程,再使用计时器、摄影等方法对工人操作过程中的动作要素进行科学的分解、取消或合并,明确哪些动作是合理的、应该保留的,哪些动作是多余的、可以省掉的,哪些动作需要加快速度,哪些动作应该改变次序,最后定出标准的操作程序,来提高工作效率。他还创造性地设计出一套基本动作元素体系来标识手的17种基本动作,从而使这项研究更加精确、细致与广泛。他的研究虽然是独立进行的,但他与泰勒相识后,他把自己的研究与泰勒的思想相结合,努力推行科学管理,并于1911年出版了《动作研究》一书。

妻子莉莲·莫勒·吉尔布雷斯(Lillian Gilbreth,1878—1972),生于一个德国糖厂主家庭,毕业于加利福尼亚大学心理学系,后来又获得布朗大学博士学位,是美国第一个获得心理学博士的女性。1904年与弗兰克结婚后,她除了协助丈夫进行动作研究和时间研究外,还致力于工业心理学的研究,并成为该科学的奠基人之一。她的研究成果对以后行为科学的兴起有着重要的影响,因而被称为“管理第一夫人”。

### ◎ 亨利·劳伦斯·甘特

亨利·劳伦斯·甘特(Henry Lawrence Gantt,1861—1919),出生于美国马里兰州一个富有的农场主家庭。1880年,他以优异的成绩毕业于约翰·霍普金斯学院,1887年来到米德维尔钢铁厂任助理工程师,并因此结识了泰勒,成为其长期的合作者。1902年,甘特离开泰勒,独立开业从事咨询活动。

作为科学管理运动的先驱者之一,甘特对科学管理理论的最大贡献是开创了可视化计划与控制方法的先河。他发明的“甘特图”把工作内容、工作进度等放置在一张以时间为坐标的图上,然后对其进行控制,从而使工作计划和控制更加直观、形象。此外,甘特还提出了“计件奖励工资制”和“领班奖金制度”。其中,“计件奖励工资制”采用基本工资加超额计件奖励的方式,给予工人日基本工资,超额部分再给予计件奖励;“领班奖金制度”是指只要领班手下所有的工人都完成工作定额,不仅工人而且领班本人都可得到一份额外的奖金。与差别计件工资制不同的是,这种工资制度可以在确保工人基本收入的基础上激励其努力工作,从而更有利于缓和劳资矛盾,促进管理部门与工人之间的合作。

### ◎ 哈林顿·埃默森

哈林顿·埃默森(Harrington Emerson,1853—1931)是美国最早的管理咨询人员之一。从1903年起,他就同泰勒有密切的联系,并独立地发展了许多科学管理理论,其中最著名的是“十二个效率原则”:①要有明确的目标;②管理人员要有丰富的知识;③要有精明干练的咨询班子;④严明的纪律;⑤大公无私,平等待人;⑥及时、准确、可靠的信息和会计制度;⑦工作的计划性和迅速敏捷的调度;⑧要规定出工作的标准方法和安排好工作的时间进度;⑨标准化的工作条件;⑩标准化的操作方法;⑪成文的标准工作条例;⑫对效率的报酬,即奖励制度。此外,他还在组织结构、奖励工资制度、在宣传与推广科学管理方面也做出了贡献。

尽管泰勒的追随者在许多方面不同程度地发展了“科学管理”的理论和方法,但总体看,他们的研究范围始终没有超出劳动作业的技术过程和车间管理的范畴。



## 2.2.2 法约尔及其一般管理理论

就在泰勒等人以探讨工厂中提高效率为重点进行科学管理研究的同时,另外一些管理研究者把关注焦点集中在整个组织,研究企业整体应该遵循的管理原则和管理职能。其中的杰出代表是亨利·法约尔。

### 1. 法约尔其人

亨利·法约尔(Henri Fayol,1841—1925)出生于法国一个中产阶级家庭。1860年毕业于圣艾蒂安国立矿业学院,随后进入科门特里-富香博采矿冶金公司担任采矿工程师,先后担任矿长和经理。1888年当公司处于破产边缘时,他临危受命,成为公司总经理,任职长达30年。当他77岁退休时,公司财力已达到不可动摇的地位。1918年后,法约尔致力于宣传其管理理论,并对法国邮政、烟草公司等社会机构的管理状况进行调查研究。

法约尔虽与泰勒处于同一时代,但由于其与泰勒的背景和经历不同,两人的研究角度和管理理论的侧重面也不同。泰勒作为一名技术出身的管理人员,侧重于自下而上地观察管理问题,其研究重点放在车间管理和效率提高上。法约尔长期担任领导工作,更习惯于自上而下地观察管理问题,其管理理论以企业整体为研究对象,重点放在提高企业整体管理效率上,因而更能反映管理的一般规律。法约尔一生的著作很多,主要有《管理的一般原则》《国家管理理论》等,其中以1916年问世的《工业管理与一般管理》最为著名,该书集中反映了他的一般管理理论的思想。

### 2. 一般管理理论的要点

#### ◎ 明确经营和管理的概念

法约尔认为经营和管理是两个不同的概念。“经营”是指导或引导一个组织趋向一个目标,而管理只是经营活动的一部分。企业经营活动包括六个方面:

- (1)技术活动,包含生产和制造活动等;
- (2)商业活动,包含采购、销售和交换等活动;
- (3)财务活动,包含资金的取得和控制等活动;
- (4)会计活动,包含盘点、会计、成本统计等活动;
- (5)安全活动,包含商品及人员保护等活动;
- (6)管理活动,包含计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

在这六种活动中,管理活动处于核心地位,因为整个企业本身需要管理,而且其他五项活动的开展也需要管理。

#### ◎ 提出管理五大职能

法约尔在管理思想史上第一次把管理分解为五大职能:

- (1)计划,即探索未来,制定行动计划;
- (2)组织,即建立企业的物质和社会的双重结构;

(3)指挥,即使其人员发挥作用;

(4)协调,即连接、联合、调动所有的活动及力量;

(5)控制,即检查是否一切活动都已按所制定的规章和下达的命令进行。

法约尔提出的管理五大职能,形成了管理过程的一般性框架,至今仍被人们普遍接受。

### ◎ 总结 14 条管理原则

(1)劳动分工。通过劳动分工使员工和群体工作更加有效,不仅适用于技术工作,也适用于管理工作。专业化能够提高产出和效率。

(2)权力与责任。权力是指“指挥他人的权以及促使他人服从的力”,而责任则是“权力的必然结果和必要补充,凡权力行使之地就有责任”。管理人员的权力包括制度权力和个人权力。前者产生于组织的职务等级和法定地位,后者则取决于个人的人格特质。一个优秀的领导人必须兼有职位权力及个人权力,以个人权力补充职位权力。

(3)纪律。纪律实质上是组织领导人同下属之间在服从、勤勉、积极、举止和尊敬方面所达成的一种协议。严明的纪律是任何组织成功不可缺少的要素。纪律面前人人平等。

(4)统一指挥。一个下属人员只应接受一个领导者的指挥。这是一条普遍的永久性原则,如果违背了这一原则,组织就将出现混乱。

(5)统一领导。即凡是具有同一目标的全部活动,只能有一个领导人和一套计划。与(4)不同的是,本原则涉及的是法人团体的组织而不是个人。

(6)个人利益服从整体利益。个人利益应服从整体利益,不能置于整体利益之上。

(7)人员报酬。付酬制度应当公平合理,尽量使企业和所属人员都满意。合理的报酬必须公平、奖励努力和激发热情,且不超过合理限度。

(8)集中。权力的集中与分散并无好坏之分。分权是“提高下属作用重要性的做法”;集权则是“降低这种作用重要性的做法”。影响权力集中程度的因素主要有组织规模、领导者和下属的个人能力、工作经验、环境特点等。

(9)等级制度。等级制度是从组织的最高权力机构直至最低管理人员的领导系列。这既是执行权力的线路,也是信息传递的渠道。一般情况下不能违反。但当正常等级制度产生信息延误,可遵循“跳板原则”(也称“法约尔桥”),即需要协作双方在征得其直接上级同意后,可以在两条领导系列之间搭起一块“跳板”,实现其间信息的直接传递和反馈。这同泰勒的例外管理原理不谋而合。

(10)秩序。秩序就是“凡事各有其位”。任何组织都应强调秩序,没有秩序,工作就会杂乱无章。因此,组织内的设备、工具要排列有序,人员要明确各自的位置等。

(11)公平。公平是由善意和公道产生的。公道是实现已订立的协定;为鼓励下属执行职责,应以善意对待他们。公平不仅仅是指报酬分配,而主要是管理人员处理人际关系的一条道德准则和价值标准。

(12)人员稳定。保持组织内人员的相对稳定是组织长期稳定发展的前提,如果人员不断变动,工作将难以取得很好的效果,因此,管理者要努力做到有序地安排和补充人员。

(13)首创精神。这是提高组织内各级人员工作热情的主要源泉,因此,管理人员不仅应有首创精神,还要尽可能地鼓励和发展员工的首创精神。

(14)团结。全体人员的和谐、团结是组织活动的巨大力量,因此,领导者必须注意保持和维护集体中团结、协作、融洽的关系,特别是人与人之间的相互关系。

法约尔强调,十四条原则在管理工作中的运用是灵活的,不是死板的和绝对的。管理的实质在于懂得如何运用它们,这需要智慧、经验、判断和注意尺度,是一门很难掌握的艺术。

### ◎ 揭示管理的一般性

首先,法约尔认为管理理论与管理职能具有普遍性,不仅适用于工商企业而且适用于政府甚至家庭所有涉及人的管理中,即可以用于各种组织中。其次,他认为管理具有可概念化、可理论化、可传授的特点,人的管理能力也像技术能力一样可以通过教育来获得,首先在学校里,然后在车间里获得。为此,他认为学校里应设置管理课程并在社会各个领域宣传。

### 3. 关于一般管理理论的评价

法约尔的一般管理理论是西方管理思想和管理理论发展史上的一个里程碑。首先,他第一次系统、全面地概括和阐述了管理的一般原则,明确、系统地划分了管理职能,从而为管理理论的形成构建了一个科学的理论框架,成为迄今主流管理学教科书的基本框架。其次,法约尔提倡在大学和专科学校开设管理课程,传授管理知识的做法,使管理教学成为今天热门的教育领域。最后,法约尔从实践中总结出来的管理原则和管理职能,经过多年的研究和实践证明,总的来说仍然是正确的,不仅过去曾给管理者以很大帮助,现在仍有实用价值。

法约尔的一般管理理论侧重于考察组织内在因素和企业内部管理,没有考虑组织同其外在环境的相互关系,因而仍不够全面。而且,他提出的管理原则过于机械,缺乏弹性,以至于在实践中有时管理者无法做到完全遵守。此外,法约尔的一般管理理论和泰勒的科学管理理论一样都忽视了对人性的研究,仍然把人看作是经济人和机械人。

## 2.2.3 韦伯及其行政组织理论

### 1. 马克斯·韦伯简介

马克斯·韦伯(Max Weber,1864—1920)出身在德国爱尔福特的一个有着广泛社会和政治关系的富裕家庭,1882年进入海德堡大学法律系学习,随后就读于柏林大学和哥丁根大学,1891年获得博士学位,毕业后先后在几所大学里任教,并担任教授、主编、作家和政府顾问等职务,直到逝世。

韦伯兴趣广泛,其研究领域涉及法律制度、宗教体系、政治组织和权力关系等许多方面,凡其涉足的领域都有突出的建树,促进了这些学科的形成和发展。他在管理方面的主要贡献凝结在他的代表作《社会组织与经济组织理论》一书中。他提出的“理想行政组织体系”理论不仅为20世纪初的欧洲企业从传统业主式管理向正规职业化管理过渡提供了一种理性化的组织模型,而且对日后组织理论发展和多种组织形式的实践产生了深远影响,人们因此尊称他为“组织理论之父”。

## 2. 行政组织理论的主要观点

### ◎ 权力论

韦伯认为任何一种组织的管理都必须以某种形式的权力作为基础,这样才能消除混乱、维持秩序,进而实现组织的目标。他从历史角度考察了不同权力类型,认为当时社会上存在着三种被社会接受的合法权力。

(1)传统权力(Traditional Power),由历史沿袭下来的惯例、习俗和规定所拥有的权力,如主持或族长所拥有的权力。

(2)超凡权力(Charismatic Power),建立在对某个英雄式或某个具有模范品质的人的个人崇拜基础之上的权力。

(3)法定权力(Legal-rational Power),即对处在社会公认的、法律确定的职位或地位的人所下的命令进行服从的权力。

在上述三类权力中,传统权力依据传统行事,效率较差;超凡权力基于神赋天授和个人魅力,带有个人崇拜色彩,两者都不宜作为“理想的行政组织”的基础。只有法定权力依靠科学合理的理性权力来实现管理,所以最适宜作为理想行政组织体系的基础。

### ◎ 理想行政组织体系及其特征

韦伯认为,所谓理想行政组织体系(Bureaucracy)是指不是通过“世袭”或“个人魅力”,而是通过“公职”或“职位”来管理的一种理想组织制度,其特征可以归纳为以下几个方面。

(1)劳动分工。根据组织目标,将组织的全部活动分解为各种简单的、程序化的定义清晰的任务,再将这些任务分配给组织中的各个职位和成员。

(2)等级系统。组织是一种权力的层次结构,将组织中的各种职位组成某种等级制度,并形成—个责权分明、层层控制的指挥链。

(3)人员选用。组织中除了少数公职必须按规定通过选举产生外,其余公职人员的任用完全根据职务的技术要求,通过正式考试或教育、培训来遴选。

(4)规章制度。建立由成文的规章制度和标准的运行程序所组成的体系,并要求组织中的任何人严格遵守执行。

(5)非个人性。规则和控制是非个人的,不受个人影响,不能因人而异,必须公正执行。

(6)职业管理。管理人员是以此为职业的专业人员,不是企业的所有者,他们有固定的薪水、养老金和明文规定的升迁制度。

综上所述,韦伯所倡导的理想行政组织体系强调在组织内部建立一套理性的、正式的、非个人的权力制度体系,并给每项工作确立清晰、全面的职权和责任,以提高工作和职权行使的可预测性和权威性。这种组织体系至今仍应用于各种管理工作和各种大型组织,如国家机构、教会、军队、政党、企业和各种社会团体。韦伯的组织体系理论为以后组织理论的发展提供了基本的框架。

## 2.3 行为科学理论

行为科学理论产生在 20 世纪 20 年代,在早期被称为人际关系学说,20 世纪 40、50 年代逐渐发展成为行为科学理论,到 20 世纪 60 年代中叶,又发展出组织行为学理论。

20 世纪初,泰勒的科学管理理论成为当时管理理论和实践的主流。由于忽视人性研究,该理论在大幅提升企业劳动效率的同时,也激起了工人们强烈的不满,劳资双方矛盾日益尖锐。为解决这一问题,管理学者们开始研究生产过程的人性问题,从生理学、精神病学、心理学和社会学等角度对在工作中人的行为和人的心理进行研究。其中最著名的是梅奥等人在美国西方电器公司的霍桑工厂所进行的一系列实验,也称为“霍桑实验”(Hawthorne Experiments/Studies)。这个研究开辟了管理科学研究的新方向,导致了人际关系学说和日后行为科学理论的产生。

### 2.3.1 霍桑试验和梅奥的人际关系学说

#### 1. 霍桑实验

霍桑实验是西方电器公司设在芝加哥附近的拥有 25000 名工人的霍桑工厂中所进行的一系列实验,这个实验起初的目的是为了研究各种工作条件对生产效率的影响程度,后来才转向研究社会因素对生产效率的影响。当时人们认为,工作环境等物质条件以及工人体质同生产率之间应存在明确的因果关系,好的环境必定导致高生产效率。然而西方电器公司的工作环境相当不错,霍桑工厂甚至配有比较完善的娱乐设施,建立了医疗制度和养老金制度,但是工人们的劳动热情并不高,生产效率也很低。

1924 年,西方电器公司在美国国家科学委员会赞助下邀请专家到霍桑工厂开展研究。一开始专家们选择对工人视觉和情绪有影响的工作场所照明条件进行试验,以便了解和确定灯光照明对于工人工作效率的影响。最初的照明实验引发了随后的一系列实验,以至于整个实验历时 8 年,共分 4 个阶段,直至 1932 年才完成,实验结果对管理科学的发展产生了极其深远的影响。

第一阶段:照明实验(1924—1927 年)。研究人员选择 12 名女工,并把他们分成两组,分别在两个房间里工作。一组为“控制组”,另一组为“实验组”,两个组的工作性质相同,但照明条件不同:“控制组”始终保持原有的亮度不变;“实验组”的照明条件在不断地变化。开始时,照明强度从 24, 46, 76 烛光逐渐增加,然后再逐渐降低照明强度,从 10 烛光, 3 烛光,一直降到 0.06 烛光(几乎和月光亮度差不多)。结果表明,在“实验组”的照明亮度没有降到 0.06 烛光之前,两个组的产量几乎相同,并都一直在上升。只有“实验组”的照明亮度降到 0.06 烛光,该组的产量才明显下降,而“控制组”的工人产量仍然保持较高水平。这表明除照明强度外,还有其他因素导致了这一结果。但研究人员无法指明“其他因素”到底是什么。

第二阶段:继电器实验(1927—1928 年)。1927 年末,哈佛大学教授埃尔顿·梅奥(El-

ton Mayo, 1880—1949)应邀参加霍桑实验,并成立了一个新的研究小组,开始了第二阶段的试验工作。为了进一步研究改变工资支付方式和改善工作条件对生产效率的影响,梅奥等人选择了5名女装配工和1名画线工,把他们放在单独的一间工作室里,以便脱离工头而独立工作,同时专门指派一名研究人员作为观察员,负责准确记录产量以及其他变化情况。在试验过程中,分期改善工作条件,例如增加工间休息,供应午餐和茶点,缩短工作时间,实行集体计件工资制等。一年半后再取消上述改善,回到试验前的工作条件。研究人员原以为这些福利措施的改变必会对工人生产积极性产生一定影响,但结果却并非如此——工人的产量一直维持在高水平上。

对此,梅奥的团队提出了5种假设:①改进物质条件和工作方法,可导致产量增加;②安排工间休息和缩短工作日,可以解除或减轻疲劳;③工间休息可减少工作的单调性;④个人计件工资能促进产量的增加;⑤改变监督与控制的方法能改善人际关系,从而能改进工人的工作态度,促进产量的提高。通过对这五个假设进行逐个分析后,研究团队认为第五项假设最具说服力,即管理方式的改变带来职工士气的提高和人际关系的改善,从而导致了生产效率的提升。

为进一步研究管理方式与职工士气及劳动生产率的关系,梅奥团队进一步制定了一个访谈计划,以便了解工人对现有管理方式的意见,为改进企业原有管理方式提供依据,于是开始了第三阶段的大规模访谈实验。

第三阶段:访谈计划(1928—1930年)。一开始,研究人员设计了访谈提纲,要求工人对管理当局的一些规划、政策和管理方式等发表出自己的意见。可在执行中发现工人对设定的问题不感兴趣,却对提纲以外的问题大发意见。于是研究人员对访谈计划进行调整,采用谈话方式,事先不规定访谈问题,并让工人自由发表意见。通过近两年时间对两万多名工人的访谈,梅奥等人发现:①工人由于关心个人问题而影响了工作成绩。引起工人不满的事实与其所埋怨的事实并不完全一致。这意味着存在着两种不同的诉苦,一是表现出来的诉苦;二是潜在的或心理形式的诉苦。②影响生产率最重要的因素是工作中发展起来的人群关系,而不是工作环境和物质条件。在访谈后期,虽然工作条件或劳动报酬实际上并没有改变,但是工人普遍认为自己的处境比以前好了,工作效率也提高了。③隐约感到工人中存在着一些非正式组织。为了进一步证实非正式组织的存在及其对工人的影响。梅奥等人开展了第四阶段的观察研究。

第四阶段:绕线实验(1931—1932年)。该研究的目的在于揭示一些能激励工人的社会因素。研究人员挑选了14名男工,其中包括9名接线工、3名焊接工和2名检查员。除了2名检验工分担检验工作外,其他12人分成三组,构成了一个正式组织,同时对他们采用集体计件工资制,目的在于要求他们加强协作。

经过为期6个月的观察后,研究人员发现了两个事实:一是工人们对于“合理的日工作量”有明确的概念,且这个工作量低于管理当局估计的水平和他们的实际能力。例如公司规定的工作定额为每天焊接7312个接点,但工人们只完成6000—6600个接点。原因是工人们害怕公司进一步提高工作定额而造成一部分人失业,他们要保护工作速度较慢的同事。二是在工人中存在着小团体,即“非正式组织”。它是工人们在工作过程中或工作结束

后相互交往所形成的。非正式组织虽然是自发形成,但却有自己的行为规范,约束着组织中每个成员的行为。违反这些规则,就会受到某种形式的惩罚。

## 2. 人际关系学说的主要内容

人际关系学说(Human Relations)由梅奥及其助手在总结“霍桑实验”的基础上而形成,其思想主要反映在《工业文明中人的问题》(1933年)、《管理和工人》(1939年)与《管理与士气》(1942年)等著作中,其主要观点如下:

(1)工人是社会人而不是经济人。梅奥认为职工是“社会人”,而不像泰勒们认为的“经济人”。作为社会人,他们不仅对物质利益有要求,还有社会方面、心理方面的需求,即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。

(2)企业中存在着“非正式组织”。非正式组织是相对于正式组织而言的。正式组织是规定组织成员职位、任务、责任、权力、相互关系等的正式组织体系,以目标和效率为标准而建立形成。非正式组织则以感情逻辑为基础自然形成的,它与正式组织相互依存,并通过影响工人的工作态度来影响组织效率和目标达成。因此,管理人员应正视非正式组织的存在,分析其特点,利用它为正式组织的活动和目标服务。

(3)新颖的领导能力在于提高工人的满足程度。梅奥认为,决定生产效率的因素不仅是作业方法、作业条件和物质报酬,工人的士气或情绪也是一种重要的因素。它取决于社会因素,特别是人群关系对工人的满足程度,也就是工人在安全方面、归属感方面、友谊方面的需要的满足程度。因此,新型的领导应该认真分析职工需求的特点,不仅要解决工人生产技术或物质生活方面的问题,而且还要掌握他们的心理状况和思想情绪,以便采取相应的措施,适时、合理、充分地激励工人,达到提高劳动生产率的目的。

尽管对于人际关系学说的研究程序和结果存在不少的批评意见,但不可否认的是它促成了当时管理研究从工作方法向人的转变,开创了管理中重视人的因素的时代。这种转变在很大程度上决定了今天的组织是如何被管理的。其中的许多结论为我们今天的领导理论、激励理论、组织行为理论等点滴基础。

### 2.3.2 从人际关系学说到行为科学

人际关系学说自问世以后,受到了人们极大的关注。1948年,美国成立了全国性的“工业关系研究会”。1949年,在美国芝加哥大学一次跨学科会议上,学者们充分肯定了人际关系研究的一系列成果,并将之正式命名为“行为科学”(Behavioral Science)。此后,行为科学迅速发展,研究者们采用更加科学系统的研究方法,分别从心理学、社会学、人类学、经济学甚至医学等多种角度对人的行为展开了多方面的研究,产生了一系列的理论,使行为科学成为现代管理理论中的一个重要流派。

行为科学是利用多学科知识来研究人类行为的产生、发展和变化规律,以预测控制和引导人的行为,达到充分发挥人的作用、调动人的积极性的目的的一门科学。行为科学在后期的发展主要集中在以下三个方面:

(1)关于个体行为的研究。该领域着重研究个体行为产生的原因、个体行为的过程及

行为的结果。它又可分为两类：一类是有关需要、动机和激励因素的理论；另一类是有关管理中的“人性”的理论。前者的代表性理论有马斯洛的需要层次论，赫伯格的双因素理论，弗鲁姆的期望理论，亚当斯公平理论和挫折理论等。后者的代表性理论为麦格雷戈的X理论—Y理论，阿吉里斯的不成熟——成熟理论及莫尔斯和洛希的“超Y理论”等。

(2)关于群体行为的研究。这一方面的理论是人际关系理论的继续，主要对正式组织与非正式组织的特征、相互关系及其作用等进行深入探讨。此外，还包括群体沟通、冲突和动态发展等研究。其代表理论有勒温的“群体动力学”(又称卢因的“团体力学理论”)，布雷福德的“敏感性试验”和莱维特的“沟通网络理论”等。

(3)关于领导行为的理论。这一方面的理论主要是对领导性格和领导方式进行研究。它又可分为三大类，即领导性格理论、领导行为理论和领导权变理论。其代表性的理论分别有鲍莫尔的领导者特质理论、吉赛利的领导者特质理论；坦南鲍姆和施米特的“连续统一体理论”、布莱克和穆顿的“管理方格理论”；菲德勒的权变理论、赫西和布兰查德的领导生命周期理论等。

上述理论的具体内容将在后面的相关章节中详细叙述。

## 2.4 现代管理理论

第二次世界大战以后，现代科学技术的发展日新月异，企业规模急剧扩大，生产力水平迅速提高，生产社会化程度日趋复杂，企业之间的竞争进一步加剧，环境因素已经成为企业经营与管理中不可忽视的一个重要变量。因此，为了解决大型企业在复杂环境中的管理问题，美国及其他西方国家有大批从事管理工作的理论家和实践家从不同视角、应用不同方法对现代管理问题进行研究，使得管理研究空前繁荣，形成了各种各样的管理学派，美国著名管理学家哈罗德·孔茨形象地把这一现象比喻为管理理论的“丛林”。

### 2.4.1 管理理论丛林

哈罗德·孔茨在1961年发表的《管理理论丛林》一文中，把西方的管理学派分为6个学派。1980年，孔茨又发表了《再论管理理论丛林》一文，指出西方的管理理论已经发展到11个学派。其中最具影响的流派是：行为科学学派、社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、管理科学学派、管理过程学派、权变理论学派等。

#### 1. 社会系统学派

社会系统学派(School of Social System)是从社会学的角度来研究管理问题，着重从人与群体之间关系研究正式组织的本质及其有效性。1937年，美国管理学家切斯特·巴纳德(Chester Barnard)在其代表作《经理人员的职能》一书中阐述了该学派的基本观点：

(1)组织是一个协作系统。这个系统能否继续生存和发展，取决于其协作效果、协作效率和组织目标能否适应社会环境。其中，协作效果针对整个系统，即该系统实现其目标的程度。协作效率针对组织中的个人，即个人发挥作用的大小。通常，只有在组织目标的



实现过程中体现了个人目标,个人工作效率才会提高,才能保证系统的运转效率和效果。此外,组织目标也必须随环境的变化而变化。

(2)组织的三个基本要素。即:协作意愿、共同目标、信息沟通。协作意愿是组织存在的第一要素,指组织成员对组织目标做出贡献的愿望。协作意愿意味着自我控制,把个人行为的控制权交给组织。如果没有协作意愿,个人努力就不能持久,组织目标就无法实现。共同目标是组织存在的第二个要素,是协作意愿的必要前提。如果没有明确的共同目标,组织成员就不知道努力的方向,也不知道协作结果能使他们得到什么满足。信息沟通是组织存在的第三个基本要素。只有通过信息沟通才能将个人协作意愿和组织共同目标两者联系起来,否则就无法协调个人与组织的关系。

(3)经理人员的三项职能。经理人员在组织中的作用是围绕信息沟通来协调成员之间的协作活动,以实现组织的共同目标:①制定并维持一套信息传递系统;②促使组织中每个人都能做出重要的贡献,包括员工选聘和合理激励等;③阐明并确定本组织目标。主管是组织内最为重要的岗位,只有依靠主管的协调,才能维持一个协作系统。

总之,社会系统学派认为,组织的成功主要取决于员工的合作,取决于组织与之打交道的外部机构(投资者、供应商、顾客等)保持良好的关系。因此,管理者必须审视环境,并确保组织与环境的平衡。社会系统学派促使当时的管理理论研究从局部转向系统,开创了现代管理理论研究的新篇章,因此巴纳德被后人推崇为“现代管理理论之父”。

## 2. 决策理论学派

决策理论学派(School of Decision Theory)是在社会系统学派的基础上吸收行为科学和系统论的观点,并运用计算机技术和数学方法而发展起来的。该学派的代表人物是美国卡内基梅隆大学教授赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon),其代表作为《管理决策新科学》。由于在决策理论方面的突出贡献,西蒙于1978年荣获诺贝尔经济学奖。决策理论学派认为管理的本质就是决策,并将其研究重点聚焦于决策问题,其主要观点如下:



二维码 2-1  
西蒙及其决策理论

(1)管理就是决策。决策贯穿于整个管理过程,管理者在履行各项管理职能时都在做决策。例如,制定计划是决策;组织设计、权限分配等,是组织决策问题;实际业绩同计划作比较,选择控制手段等,是控制决策问题。

(2)决策类型有两种,即程序化决策和非程序化决策。程序化决策是指反复出现和例行的决策,非程序化决策是指那种从未出现过的,或者其确切的性质和结构还不很清楚或相当复杂的决策。程序化决策与非程序化决策的划分并不是严格的,随着人们认识的深化,许多非程序化决策就可以转变为程序化决策。

(3)决策是一个复杂过程。这个过程具体由情报活动、设计活动、抉择活动与审查活动四个阶段组成。其中,情报活动收集决策所必要的信息;设计活动制定待选行动方案;抉择活动选定可行方案;审查活动对做出的抉择进行评估。

(4)决策需要合理的标准。以往在人的“绝对理性”的假设前提下,人们主张用“最优

化”准则选择方案。但西蒙等人认为,“最优化”准则在现实世界中很难做到,也不切合实际。因此他主张用“管理人”假设代替“理性人”假设,即受决策者认知能力,以及时间、经费、信息等的限制,人们无法考虑一切可能的复杂情况,因而无法做出完全合理的最优决策,而应采用“令人满意”的决策准则,做出“足够好的”或“令人满意的”决策。

决策理论的提出大大丰富了现代管理理论的内容,已成为现代管理理论中占据重要地位的思想方法之一。与其他管理流派相比,决策理论流派的视角更加广阔,研究更加深入全面。

### 3. 系统管理理论学派

系统管理理论学派(School of System Theory)主要从系统论角度对组织的管理活动和管理过程进行研究和分析。这一学派源于一般系统理论和控制论,其代表人物是美国管理学家弗里蒙特·卡斯特(Fremont E. Kast)、理查德·约翰逊(Richard A. Johnson)和罗森茨韦格(James E. Rosenzweig)等,其代表作为卡斯特等3人在1963年所合写的《系统理论和管理》。该学派的主要观点如下:

(1)组织是一个由相互联系的若干要素(即人、物资、设备和信息等要素)所组成的人造系统,具有目的性、整体性、层次性等特点。组织系统由若干个子系统所构成,如目标准则子系统、技术子系统、社会心理子系统、组织结构子系统、生产子系统、经营子系统等,整个组织系统的运行效果由各个子系统相互作用的效果所决定。因此,各个子系统之间的相互协作十分重要,它们之间的协同效应,即 $1+1>2$ 的效果,是组织系统追求的主要目标之一。

(2)组织不仅本身是一个系统,而且又是社会系统的一个子系统,时刻受到周围社会环境的影响,同时也影响着环境。所以组织只有通过周围环境的交互作用和内外部的信息反馈,不断进行自我调节,才能适应自身发展的需要,达到与环境的动态平衡。

总之,系统管理理论学派认为组织是一个有机整体,是一个开放、动态的系统,为了更好地把握组织的运行过程,管理者必须要从总体上把握组织,才能使组织整体的效率得到提高。这一管理思想成为当今管理理论发展的重要方向之一。

### 4. 经验主义学派

经验主义学派(School of Experience Theory)以西方大企业的成功经验和科学方法为研究对象,认为管理科学应该从企业实际出发,以研究企业管理者的管理经验为主,通过分析、比较和研究各种各样成功和失败的管理案例,然后抽象出某些一般性的结论或原理,并以此向管理人员提供实际的建议。该学派的代表人物是美国管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)、欧内斯特·戴尔(Ernest Dale)等人,其代表作有德鲁克的《有效的管理者》《管理:任务、责任和实践》和戴尔的《伟大的组织者》等。该学派的主要观点如下:

(1)企业经理的任务是造就一个能调动和发挥各种资源优势的“生产统一体”,以及在制定每个决策或采取每个行动时,必须善于把眼前利益和长远利益统一起来。



二维码 2-2  
德鲁克及其管理思想

(2) 当今世界上管理组织的新模式可以概括为集权的职能性结构、分权的联邦式结构、矩阵结构、模拟性分散管理结构和系统结构等五种。各类组织要根据自己的工作性质、特殊条件及管理人员特点来建立合理的组织结构,切忌照搬别人的模式。

(3) 科学管理和行为科学理论都不能完全适应企业的实际需要,这些理论只有和经验学派结合起来才真正实用。

(4) 企业应实行目标管理。

总之,经验主义学派认为管理知识的真正源泉就是大公司中成功管理者的经验,特别是他们非凡的个性和杰出的才能,而这些正是任何管理理论都难以完整描述的内容。该学派的某些观点反映了社会化大生产的特点,并为我们提供了一种传授管理学知识的方法,即“案例教学”。

## 5. 管理科学学派

管理科学学派(School of Management Process)又称为管理过程学派,它从理性、科学的角度来研究管理问题。从历史渊源看,该学派是泰勒科学管理理论的继续和发展,并在第二次世界大战中因运用数学分析方法解决军事问题而得到了迅速的发展。该学派的代表人物是美国管理学家埃尔伍德·伯法(E. S. Buffa),其代表作为《现代生产管理》和《生产管理基础》等。

管理科学学派认为组织是一个追求经济利益的“人—机”系统,组织成员则是“理性人”(或称为“组织人”),这个系统的工作过程能够明确规定,因而是一个可以制定和运用数学模型与程序的系统,即可以用数符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解答,以达到企业的目标。该学派的特点有以下几点:

(1) 注重科学方法。即把数学、统计学、工程学、经济学、计算机、系统理论与方法等应用于分析和解决管理问题。

(2) 注重数学分析。把一个要研究的问题按预期的目标和约束条件,将其主要因素和因果关系变为各种符号用数学模型表示,并通过评价可供选择方案的优劣,求出最优方案。

(3) 注重应用计算机技术。借助计算机技术对纷繁复杂的管理问题进行定量计算和分析,不仅大大加快运算速度,而且还使得数学模型应用于组织管理成为可能。

总之,管理科学学派通过研究提出了许多管理定量方法,如盈亏平衡分析法、库存控制模型、网络计划技术、线性规划等,这些定量方法的出现使管理研究从定性走向定量,大大增加了决策的客观性和科学性。目前,该学派的巨大挑战在于如何将纷繁复杂的管理问题用数学模型有效地加以表达。

## 6. 权变理论学派

权变理论学派(School of Contingence Theory)兴起和风靡于20世纪70年代。该学派虽以系统观点为理论依据,但其本质是经验主义学说,认为管理应根据内外条件随机应变,没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”技术和方法。因此,该学派的研究思路是通过观察和分析大量实例,找出管理思想、技术和方法同环境因素之间的相互关系,并把众多的

管理情况归纳为几种基本类型,并为每个类型找出一种模式。该学派的主要代表人物是美国内布拉加斯大学教授弗莱德·卢桑斯(Fred Luthans),其主要代表作是《权变管理理论》(1973年)和《管理新论:一种权变学》(1976年),权变理论学派的主要观点如下:

(1)以往的管理理论及各个学派未能把企业的外部环境和管理有效地联结起来,片面强调理论与方法的普遍性及通用性,因而在实践方面无法真正切合组织的运行。因此,管理理论与方法应考虑外部环境变量,以便将环境变化对管理的作用具体化,使管理理论与管理实践结合起来。

(2)权变关系就是环境因素同管理思想、技术与方法之间的函数关系,其中环境因素是自变量,而管理思想、技术与方法是因变量,它们之间的关系是“如果—就要”的关系,即“如果”出现某种环境条件,“就要”采用某种管理思想、技术和方法,才能更好地实现组织目标。

总之,权变理论学派强调企业各方面活动要服从环境的要求,要针对不同的具体条件,采用不同的组织结构、领导模式及其他的 management 技术等,其主要贡献在于在管理理论与实践之间成功地架起了一座桥梁。

## 2.4.2 现代管理理论的新发展

20世纪80年代以后,特别是进入21世纪以后,国际社会出现了许多新的变化,特别是全球化和信息技术的日益发展,各国文化相互渗透、融合,顾客需求瞬息万变,信息与知识成为重要战略资源。由此催生了管理领域新的理论和学说,如约翰·科特的领导理论、彼得·圣吉的学习型组织理论、企业战略和核心能力学说、企业文化理论、企业再造理论等。其中最为突出的是企业文化理论的兴起、企业再造理论的出现和学习型组织理论的提出。

### 1. 企业文化理论

企业文化理论形成于20世纪80年代中期,是当代最热门的管理理论之一。企业文化作为一种新的管理理论,其产生有着深刻的历史原因。首先是日本的崛起,其次是跨国企业管理中的经验教训,再次是科学技术的发展和市场竞争的加剧。20世纪70年代末,日本经济的迅速崛起对美国经济提出了挑战。作为资源贫乏、自然条件恶劣、技术落后的岛国和第二次世界大战的战败国,日本仅仅用了二三十年的时间,接连超越英法德,一跃成为仅次于美国的第二大经济强国,激发了不少学者探讨其崛起的奥秘。通过研究他们发现,美日企业管理存在巨大理念差异:日本企业管理大多数建立在人性的基础上,美国企业管理则大多数建立在理性的基础上;日本的管理注重目标、信念、价值观等软件因素,而美国的管理则强调技术、科学、设备、方法、规章、组织结构和财务分析等硬件因素。日本企业所注重的软件因素与社会文化密切相关,但又不是整个社会的文化,而仅仅是反映一个企业的文化风貌,即“企业文化”,它对于企业成功有着巨大的影响。于是,管理学界掀起了企业文化研究的热潮。

1980年,比尔·艾伯纳西在《哈佛商业评论》上发表了《在经济衰退中进行管理》一文,奠定了以文化为根本手段的管理理论的基础。随后,威廉·大内的《Z理论——美国企业界

如何迎接日本的挑战》、理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯的《日本企业的管理艺术》、托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼的《追求卓越——美国最佳公司的经验教训》和特伦斯·迪尔和爱伦·肯尼迪的《企业文化——企业生活中的礼仪》等四部著作成为企业文化理论经典的“四重奏”，后来又经过人们广泛深入的研究与发展，逐渐使企业文化成为一种系统的管理新理论。

企业文化(Corporate Culture)是指一种以价值观为核心的对全体员工进行企业意识教育的微观文化体系。这个体系由表层的物质文化、中层的制度文化和深层的精神文化三个层次所组成。其中，精神文化决定制度文化和物质文化；制度文化是精神文化和物质文化的中介；物质文化和制度文化是精神文化的体现。

企业文化对员工行为具有导向、凝聚、约束和辐射等作用。任何企业都应该建立自己的文化体系，并以此贯穿、整理、提升和完善企业的管理制度和行为规范，使之完美地表现企业文化的要求。同时必须用这种个性文化塑造员工的思想面貌，使他们为这种文化所指引，产生对这种文化的深刻认同，成为这种文化的自觉执行者和推动者，使企业从物的层面到人的层面，从静态到动态实现完全统一，从而提高企业的竞争力。

企业文化理论的产生引发了西方企业界一场深刻的革命。它不仅把人看成“经济人”、“社会人”，而且看成“文化人”、“目的的人”，注意从理论高度调动人的情感和创造性，弥补了科学管理理论、行为科学理论等的不足，把管理理论从物质的、制度的层面推向文化哲学层面，达到了一个新的高度，代表了管理理论从硬管理到软管理的一种趋向。

## 2. 企业再造理论

企业再造(Corporation Reengineering)，又称业务流程再造(Business Process Reengineering 简称 BPR)，是 20 世纪 80 年代末 90 年代初发展起来的一种全新的企业管理理论。这一理论是在反思亚当·斯密的劳动分工理论的基础上形成的。传统管理理论一直遵循劳动专业化和科层组织的方向。但 20 世纪 80 年代以后，随着人们受教育水平的日益提高和信息技术广泛应用于企业管理，科层组织体系已经越来越不适应社会发展要求。企业的业务流程被职能部门所分割，造成整个流程应对顾客需求的反应能力难以提高。此外，这种组织体制中严格的上下级关系也难以满足信息技术发展对扁平化组织发展的要求，大大地束缚了员工的积极性、主动性和创造性。在此背景下，以流程再造为核心的企业再造理论应运而生。

“企业再造”的概念最早出现在计算机软件工程领域。后来，美国计算机专家迈克尔·哈默教授在《哈佛商业评论》上发表了题为《再造：不是自动化，而是重新开始》的文章、管理学家达文波特等人在《斯隆管理评论》上发表了《新工业工程：信息技术和企业流程再设计》等文章后，才开始流行。1993 年，迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮联合出版了《再造公司》一书，标志着企业再造理论的诞生。

企业再造就是针对企业业务流程的基本问题进行反思，并对它进行彻底的重新设计，以便在衡量绩效的重要指标上，如成本、质量、服务和效率等方面，取得显著的进展。它一是要求企业从根本上重新思考业已形成的基本信念，即对企业在长期的经营过程中所形成的分工思想、等级制度、规模经济、标准化生产和官僚体制等进行重新思考。二是要求企

业抛弃现有的业务流程和组织结构以及陈规陋习，对组织进行脱胎换骨式的彻底改造。三是要从重新设计业务流程着手，即以企业战略愿景和顾客需要为出发点，对企业核心业务流程进行设计与再造，最终推动整体业务流程的全面持续性改进和优化。

可见，企业再造的核心思想就是以企业长期发展战略为出发点，以使客户满意的价值增值流程的再设计为中心，打破传统的职能界限，提倡组织改进、员工授权、顾客导向及正确运用信息技术，建立起合理的业务流程，以达到企业动态适应竞争加剧和环境变化的目的。

企业再造理论为管理理论发展带来了一个全新的视角，它打破了曾经被奉为金科玉律的亚当·斯密的分工理论，要求企业以按业务流程组建的团队取代按专业分工建立的职能组织，使得企业更能适应变化多端的经济环境，其灵活性、效益性大大提高。

### 3. 学习型组织理论

学习型组织理论的最初构想来源于麻省理工学院教授佛瑞思特(Jay Forrester)在1965年撰写的“企业的新设计”一文。其中，他运用系统动力学的基本原理，构想了未来企业的一些基本特征：组织扁平化、组织信息化、组织开放性、工作伙伴关系、组织再学习、结构关系再调整等。

彼得·圣吉(Peter M. Senge)作为佛瑞思特的学生，一直致力于研究如何以系统动力学为基础建立起一种更理想的组织，并于1990年出版了其代表作《第五项修炼：学习型组织的艺术和实务》(The Fifth Discipline)，奠定了学习型组织理论的基础。



二维码 2-3

组织文化及其相关理论研究

学习型组织理论的核心思想是：“组织智障”，即组织或团体在学习及思维方面存在的障碍，是妨碍组织学习和成长，并最终导致组织衰败的根本原因。要使组织茁壮成长，必须建立学习型组织。从长远看，组织唯一可持续的竞争优势就是比其竞争对手更具学习能力。

所谓学习型组织，就是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。构建学习型组织的手段是进行5项修炼。

第1项修炼：自我超越。即要不断认清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实。这是一种学习和成长的“修炼”，也是学习型组织的精神基础。

第2项修炼：改善心智模式。心智模式是根深蒂固于心中的影响我们理解和行动的假设、成见、图像和故事等。改善心智模式就是要求组织能够随外部环境的变化适时调整甚至革新组织内部的习惯做法。只有人的思想和逻辑改变才能使行为发生根本的转变。

第3项修炼：建立共同愿景。愿景是期望的未来远景和愿望。建立共同愿景就是明确一个以组织成员个人愿望为基石的组织共同远景和愿望，并以此感召全体组织成员为之而共同奋斗。

第4项修炼：团队学习。团队学习是学习型组织最基本的学习形式。通过团队学习，充分发挥集体智慧，提高组织思考和行动的能力。这一修炼从“深度汇谈”开始，使所有团队成员都能畅谈所想，通过自由交流获得共同思考的能力。

第5项修炼：系统思考。系统思考就是要求人们能够综观全局，形成系统思维模式，使人们思考影响事物的各种因素的内在联系。这项修炼是5项修炼的核心。

可见，学习型组织理论的基点是建立在组织变革的基础之上，从学习的全新角度来考察组织的发展问题。学习不仅是为了保证组织生存，提高组织竞争力，更是为了实现个人与组织的真正融合，使人们在组织中活出生命的意义。这种对企业组织的新认识为我们勾画出一幅能促使个人和组织得到全面发展的蓝图。

## 本章小结

1. 工厂制度早期的管理思想。早期的管理思想代表管理科学的萌芽阶段，以亚当·斯密的劳动分工和“经济人”假设为基础，探索工厂管理制度的初步建立，特别是致力于人事管理制度的建立，并对人性问题初步涉及，是管理从经验走向科学的过渡阶段。

2. 古典管理理论。古典管理理论代表管理科学的形成阶段，以泰勒的科学管理原理、法约尔的一般管理理论和韦伯的行政组织理论为核心。其中，泰勒的科学管理原理致力于工作方法、生产效率和劳动激励；法约尔的一般管理理论致力于建立作用于整个组织的管理职能体系和管理原则；韦伯的行政组织理论致力于建立一个基于权力和规范化的稳定可测的组织体系。所有这些理论都关注于“正确地做事”，而忽视了对人性的研究。

3. 人际关系学说和行为科学理论。人际关系学说起源于梅奥主导的霍桑实验，首次关注工业文明中的人性问题，具有划时代的意义：它将管理研究的重点从“物”转向“人”，提出了“社会人”的假说，证明了人际关系和非正式组织的作用，其进一步发展形成了管理科学的重要分支——行为科学。行为科学理论研究人类个体、群体和组织行为的产生、发展和变化的规律，成为领导理论、激励理论、沟通理论等的基石。

4. 管理理论的丛林。管理科学在20世纪50、60年代空前发展，产生了众多学派和思想。这些学派和思想从不同侧面研究管理问题，对当今管理理论与实践都产生了一定影响。其中，(社会)系统理论、决策理论、权变理论、管理科学理论、经验主义理论是丛林中的参天大树，对当代管理理论和实践产生了重大影响，也形成了管理教育培训的主流方法。

5. 管理思想的新发展。20世纪80年代以来，科学技术的迅猛发展和人们生活水平的不断提高，特别是信息技术的发展，导致管理理论的研究重点从稳定转向动态、从硬管理转向软管理、从竞争转向协作、从集中到分散。其中，企业文化理论、企业再造理论、学习型组织理论等是影响较为深远的管理理论。

## 复习思考

1. 什么是劳动分工？为什么劳动分工能提高劳动生产率？
2. 泰勒的科学管理理论的基本内容及要解决的基本问题是什么？科学管理理论在现代社会中是否依然有效？可能面临怎样的挑战？
3. 法约尔的一般管理理论包括哪些内容？其主要贡献是什么？
4. 韦伯的行政组织理论主要有哪些内容？是否适用于当今多变的组织环境？

5. 霍桑实验导致了哪一个管理理论的产生？其主要观点有哪些？这些观点为什么具有划时代的意义？
6. 试比较“经济人”假设与“社会人”假设的差异与相应的影响。
7. 在巴纳德的社会系统理论中，协作系统是由哪些基本要素构成的？这些要素之间的关系如何？
8. “管理理论的丛林”包含哪些主要流派？其主要观点有何不同？
9. 什么是企业文化？为什么企业文化理论的产生会导致西方企业界一场意义深刻的革命？
10. 什么是业务流程再造？与职能组织相比，基于业务流程的组织设计会带来哪些优势和挑战？
11. 什么是学习型组织？学习型组织的 5 项修炼的内容是什么？为什么组织学习对于当今组织至关重要？

## 案例分析

### 杜邦公司：与管理共成长

杜邦家族在 200 多年前的法国已经赫赫有名。18 世纪 60 年代，出身于钟表世家的老杜邦是一位经济学家兼政治活动家。他撰写了一系列国民经济研究文章，深深地影响了《国富论》的作者亚当·斯密。

然而，老杜邦的小儿子伊雷内·杜邦(E. I. du Pont)对政治没有兴趣，却十分喜欢化学。他 14 岁就写了一篇火药制法的文章，成年后进入法国中央火药局，追随现代化学奠基人之一拉瓦锡学习高级爆炸品制作技术。

伊雷内 28 岁时随父来到美国。他偶然发现美国的火药质量奇差。敏锐的伊雷内决定开办火药厂。1802 年，杜邦家族在美国特拉华州威明顿市的白兰地酒河畔创建了杜邦公司。

#### 一、独立决策与军事化管理

伊雷内于 1834 年去世，他酷爱化学和数学的长子艾尔弗雷德(Alfred V. du Pont)继承了家业。当时，在杜邦公司工作的所有

家族成员都不支取薪水，家族财产属于公司，日常所需皆由公司供给。以后，随着公司领导权转给艾尔弗雷德的兄弟、毕业于西点军校的亨利(Henry A. du Pont)，公司趋向军事化管理。在长达 39 年的任期内，亨利利用强权和独立决策的方式有效地进行经营和管理，让杜邦帝国迅速发展。

1872 年，美国经济出现严重衰退，各行业都面临危机。但亨利却充分利用了这一时期：他劝说所有大公司都加入了“美国火药同业公会”。“公会”的总股本 44 票，杜邦和另外两家最大的公司各占 10 票，其余的分给三家小公司。这是继洛克菲勒帝国之后的美国的第二家托拉斯。公会成员按照统一价格销售，并各自有固定的销售领域。后来，杜邦又秘密地获得三巨头之一哈泽德公司以及西海岸的加利福尼亚火药公司的股票，从而获得了公会的控制权。

1889 年亨利去世，杜邦公司的大权交给了尤金·杜邦。由于尤金经验不足、管理



无能，导致了杜邦公司走向衰弱。

## 二、构建规范化管理体制

1902年，正值杜邦百年大庆，尤金突然离世。几个年迈的董事决定把杜邦公司卖给竞争对手拉夫林·兰德公司，当时董事中唯一的年轻人、创始人伊雷内的曾孙艾尔弗雷德·伊雷内·杜邦联合两个堂兄弟托马斯·科尔曼·杜邦和皮埃尔·塞缪尔·杜邦据理力争、携手接班。艾尔弗雷德喜欢技术，科尔曼具领袖风范，皮埃尔精通财务和公司组织结构。三兄弟齐心协力，创造了杜邦发展史上的又一个辉煌时代。

三兄弟接管后，意识到先辈们单人决策的局限性，决定实行集团式经营管理。其中，杜邦家族控制决策权，运营管理权则交由一个委员会来管理。在建立公司集权的管理体系的过程中，他们明确划分了两种职责：企业家活动和运营活动。前者关注宏观，即对企业未来发展的规划和运营评估；后者关注微观，即日常的运营管理。为此，他们在制造部门和销售部门设立了副总裁和经理两个职位的设置，其他五个职能部门，基本材料部、发展部、房地产部、法律部和财务会计部都直接向总裁报告。

内部组织的完善给杜邦公司带来了发展的动力。据《美国企业史》作者塞利格曼的统计，自1902至1905年杜邦共兼并企业64家，实际控制69家，其中包括其主要竞争对手拉夫林·兰德公司。

1909年，皮埃尔接替科尔曼任公司总裁。他说服科尔曼将股份卖给了他。这一举动遭到艾尔弗雷德的强烈反对。三巨头终于曲终人散。但随后正是在皮埃尔主导下，杜邦公司完成了从家族企业向职业经理人管理的转变。高层职位不再是杜邦家族成员的专享。

1914年，皮埃尔对公司执行委员会和

其他高层职位进行重组：杜邦老人全部退出，取而代之的是一群精通专业、经验丰富、且效忠于皮埃尔的年轻人。

## 三、打造现代公司管理模式

20世纪60年代初，当杜邦公司的许多专利都期满时，一下子出现了很多劲敌。公司面临着重重危机。杜邦家族拥有的10亿多美元的通用股票被迫出售，多年的优良资产被剥离，而家族控制的美国橡胶公司也被洛克菲勒家族抢走。

1962年，科普兰临危授命，出任第11任董事长兼总经理，开始了他的“危机时代的起跑者”旅程。

1967年底，科普兰把总经理一职交给了非杜邦家族的马可，财务委员会议长也由别人担任，自己专任董事长一职，从而形成了“三驾马车”式的体制，体现了“三层金字塔”的组织形式。科普兰认为，这种组织层次，是未来世界性大公司必须采取的安全组织层次。这种“有效的富有伸缩性的管理工具”的建立，标志着杜邦公司实现了第三次转变：由家族企业向现代巨型公司转变。

科普兰的变革取得了令人满意的效果，杜邦公司很快恢复了活力，除了化学事业之外，又向建筑、汽车、钢铁等行业发展。

如今，公司是美国的十大财团之一，其业务涉及农业、电子材料、汽车、海运、铁路、能源、采矿、安全防护、楼宇建筑、食品饮料、包装印刷、化学品、医疗保健、工程塑料等领域，业务遍及全球90多个国家和地区。2014年，杜邦公司以销售收入364.75亿美元、利润48.48亿美元位列世界500强企业的第320位。该公司以“成为世界上最有活力的科技公司，并创造可持续解决方案，为世界各地的人们带来更美好、更安全和更健康的生活”为愿景，以科技创新为引擎，实现其可持续发展的目标。

## 思考问题

1. 杜邦公司发展历程中的不同阶段，采取的管理方法的主要区别是什么？
2. 管理理论与方法的发展会受到什么因素的影响？
3. 企业的成败与其采用的管理方法相关吗？为什么？

## 本章参考文献

- [1] 张卓等. 管理学[M]. 北京: 科学出版社, 2011.
- [2] 理查德 L 达夫特, 多萝西马西克, 高安增, 马永红(改编). 管理学原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [3] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 戴维·A·德森佐, 玛丽库·尔特, 高俊山(改编). 管理学原理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.
- [4] 泰勒. 科学管理原理[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1980.
- [5] 法约尔. 工业管理和一般管理[M]. 北京: 团结出版社, 1999.
- [6] 彼得·德鲁克. 国外经济管理名著丛书管理——任务、责任、实践(上)[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1987.
- [7] 芮明杰. 管理学原理[M]. 上海: 格致出版社, 上海人民出版社, 2008.
- [8] 里基·W·格里芬. 管理学[M]. 北京: 中国市场出版社, 2010.
- [9] 哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克著, 郝国华等译. 管理学[M]. 北京: 经济科学出版社, 1993.
- [10] 陈传明, 周小虎. 管理学原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2007.
- [11] 周三多, 陈传明. 管理学(第二版)[M]. 北京: 高等教育出版社, 2005.
- [12] Certo S. C. Modern Management [M]. New York: Prentice Hall, 2005.


# 第 3 章 计划

凡事豫(预)则立，不豫(预)则废。

——《礼记·中庸》

## 本章提要

在本章中，您将学习到以下主要内容

- 1. 计划及其作用；
  - 2. 计划工作流程及各阶段的主要任务；
  - 3. 组织的计划管理体系；
  - 4. 计划的类别与层次；
  - 5. 组织内外部环境分析的主要方面；
  - 6. 战略规划及其执行；
  - 7. 计划编制与实施方法。
- 

## 导入案例

香港国际机场位于香港新界大屿山赤鱲角，于1998年7月6日正式启用，是全球10大民用机场之一。2013年，机场共运送旅客5990万人次，货邮412万吨。机场连接全球180个航站，超过100家航空公司在此运营，每天提供逾1000个航班。

2008年，香港国际机场(HKIA)公布了2030年发展战略规划(Hong Kong International Airport Master Plan 2030)。首先，该规划在分析香港国际机场当前运营总体情况的基础上，聘请国际航空运输协会(IATA)的专家小组分析了未来经济发展对香港航空运输需求的影响，进一步分析了区域内竞争机场和高速铁路发展、高速公路网建设等对未来航空运输需求的影响，预测了香港国际机场未来20年的航空运输需求。其次，规划对当前香港国际机场的设计最大产能和实际最大产能进行了分析，识别了未来20年内的需求与实际能力的差距。最后，规划提出了香港国际机场“两条跑道”和“三条跑道”两个扩建方案，比较了两个方案在投资、通达性、经济收益、建设成本、资金筹集计划、环境影响等方面的差异，提出了建设实施的具体进度计划。



二维码 3-1

## 3.1 计划基础

“没

有计划就是计划失败”是温斯顿·丘吉尔首相在第二次世界大战中领导英国抗击法西斯入侵时所说的名言。之后，有许多领导人说过类似的话。这主要是因为计划工作是管理的首要职能，是统领其他职能的基础。计划工作就是要确定组织的目标及实现这些目标的途径。其中，管理者要根据组织的内外环境为其确立合适的目标，为组织成员分配不同的任务、制定行动方案、协调各方资源，以最有效的方式达到预定的目标。组织的任何管理工作都是从计划开始的。

### 3.1.1 计划的概念

#### 1. 计划的定义

计划的含义有动词和名词之分。名词的“计划”(Plan)是指关于组织目标和实现目标的行动方案的管理文件，有时用“计划书”、“规划”等词汇来表示。动词的“计划”(Planning)则是确立组织目标，制定行动方案的管理过程。在组织计划工作中，动词的“计划”是过程，名词的“计划”是结果。

#### 2. 计划的作用

##### ◎ 明确组织目标任务

计划首先是确定目标，然后为目标实现设计各项任务，最后为各项任务配置必要资源和规定目标实现、任务完成的时间表。计划使每个相关组织成员清楚地了解组织目标和各自应完成的任务，从而能够协调一致，分工合作，共同完成组织目标和任务。

##### ◎ 增强组织适应能力

组织目标和行动方案的确立需要建立在对内外环境正确认识的基础上。因此，计划工作需要密切关注组织内外环境的变化，系统地研究环境、监控环境、预见和应对环境变化，从而提高组织对环境变化的适应能力。

##### ◎ 提高资源配置效率

计划工作的一项重要任务就是根据未来可能的情况，采取相对应的措施，使未来的组织活动均衡发展。它需要对各种方案进行技术分析，选择最适当的、最有效的方案来达成组织目标。其中，优化资源配置，提高资源使用效率是其核心工作。此外，计划也有利于组织形成一种整合效应，从而大大提高工作效率和经济效益。

##### ◎ 形成控制基线标准

计划工作的结果既是未来组织行动的依据，又是对组织活动和组织成员进行行为评价和结果考核的基本标准。它使得能够在其后的控制工作中，将组织成员的行为和结果与目标和标准进行比较，发现偏差，并及时采取行动予以纠正。

### 3.1.2 计划的过程

---

计划工作的过程包括计划制定、计划实施和计划评价三个阶段。

#### 1. 计划制定

##### ◎ 识别问题和机会

问题和机会的识别建立在组织内外环境分析的基础上。问题主要代表组织现存的劣势,或者与理想的差距;机会主要代表外部环境中有利的一面,或者解决问题的可能性。识别问题和机会是计划工作的起点。因为只有存在问题需要去解决或者存在解决问题的机会时,才需要制定计划。

##### ◎ 确定计划目标

目标(Objectives or Goals)就是组织在特定时期内期望达到的最终结果指标,一般应包含组织或任务的主要业绩领域、关键业绩指标和时间期限等。

确定计划目标一要以组织使命和愿景为指导;二要以内外环境分析结果为依据。其基本原则是沿着组织使命和愿景指引的方向,抓住外部机遇,充分发挥内部优势,达成可实现的更高状态。

##### ◎ 拟定备选方案

备选方案(Alternatives)在本质上是实现计划目标的途径。在多数情况下,实现既定目标的途径可能不止一条。因此,拟定备选方案的过程,就是甄别所有可行方案的过程,以便在下一阶段选择出一个最佳方案。通常,这是一个耗费时间、金钱和精力的步骤。由于组织制定计划的时间、预算和投入的力量有限,其所拟定的备选方法通常也是不充分和不完备的。

##### ◎ 确定计划方案

按照计划目标、约束与假设前提条件、决策准则等比较各个方案的利弊,从而对各个方案进行评价,最终选定一个最佳的计划方案。这里,计划目标是由步骤二确定的;计划约束主要指组织所面临的资源和时间约束等;假设前提主要指计划所依据的环境条件;决策准则则是考虑以上三个方面所确定的判别计划方案优劣的规则,一般由定量指标结合定性指标来构成。可见,这一步骤的本质是决策,即在若干可行方案中选择一个“最优”的方案。

##### ◎ 制定应急预案

多数计划工作都存在不确定性。不管计划多么周密,内外部环境的发展变化都可能会使原定的计划无法顺利实施。这就需要组织在制定常规计划方案的同时,还应该制定应急计划预备方案,简称应急预案(Contingency Plan, or Emergency Plan),或称计划变更方案。

制定应急预案的关键是事先估计在计划实施过程中可能出现的各种情况,并根据这些情况预先制定好应急的计划方案。这样就可以加大计划工作的弹性,使计划能更好地适应未来情况的发展变化。

### ◎ 编制计划预算

预算(Budget)是保障计划方案执行和完成的资源安排和资金计划。它一方面是实施计划的根本保障;另一方面也是检验计划方案可行性的手段。如果一个计划方案包含无法满足的预算,则至少可以说明这个方案是不可行的。

在组织的计划工作实践中,还存在预先设定预算安排,然后去综合平衡计划目标和计划方案的计划方法。这种方法的好处是“量入为出”,有利于计划的可行性。但是,这种方法可能会带来过于保守的倾向,即人们难以突破原有的“预算”框架去寻求更多的资源来获得更大的收益。

## 2. 计划实施

这一阶段工作的关键在于监控计划是否被严格地执行了。实施与控制是计划工作的一个组成部分。因为在计划实施过程中,计划管理者需要随时根据实际情况调整和变更计划。

在计划实施过程中,可能会存在以下状态:

### ◎ 严格执行计划

这是理想状态,说明计划制定科学,执行能力强,继续执行计划。

### ◎ 执行发生偏差

这是执行方面的问题,应该予以纠正,按原计划执行。

### ◎ 结果发生偏差

排除执行偏差的问题,结果上的偏差可能来源于两个方面:一是内外部环境发生改变,致使无法按照原先计划完成既定目标;二是计划制定不科学,即存在无法完成的目标或达成的标准。对于第一种情况,应及时调整计划内容;对于第二种情况,应及时调整计划指标或评价标准。两者都属于计划变更的范畴。

## 3. 计划评价

在计划实施完成或者阶段性结束之后,要对计划执行和完成情况进行评价,并安排下一期的工作。其中,评价工作的重点在于:一是对执行情况的评价;二是对目标达成情况的评价。前者是对计划执行过程的检查;后者是对计划执行结果的检查。当执行过程发生偏差时应纠正执行者的行为;当结果发生偏差时则要对原有计划进行修正。任何计划工作都是在上一阶段计划的基础上不断修正、完善的结果。

### 3.1.3 计划的结果

计划工作的结果是产生可实施的计划方案,通常包含以下关键要素:

- (1)计划目标。即确定计划工作的原因、目的和目标,回答为何做(why to do)的问题。
- (2)任务内容。即明确所进行活动的内容和要求,回答做什么(what to do)的问题。
- (3)计划分工。即规定由哪些部门和人员负责实施计划,回答谁去做(who to do)的问题。

(4)时间进度。即规定计划中各项工作的起始和完成时间，回答何时做(when to do)的问题。

(5)执行地点。即规定计划的实施地点，回答何地做(Where to do)的问题。

(6)执行方法。即规定实现计划的手段和措施，回答如何做(How to do)的问题。

在计划方案的以上6个方面中，前4项是必要内容，后2项可以根据计划的实际情况加以取舍。计划方案避免使用模糊、不确定的语言，使所有工作可理解、可执行和可评价。

3.1.4 计划管理体系

综合前面内容，组织的计划管理体系如图 3-1 所示。

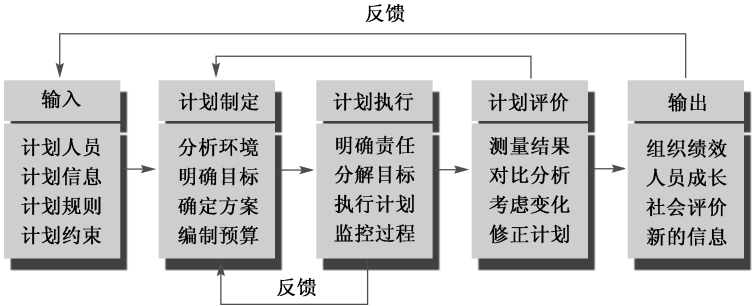


图 3-1 计划管理体系

3.1.5 计划的类别与层次

1. 计划的类别

计划是对未来行动的事先安排，是对决策实施所需完成的任务进行时间和空间的分解。计划的种类很多，可以按不同依据进行分类，见表 3-1。

表 3-1 计划的分类

分类依据	类型	特点
时间期限	长期计划	期限一般在 5 年以上
	中期计划	期限一般在 1 年以上到 5 年之间
	短期计划	期限一般在 1 年以内
综合程度	战略规划	基础性、长期性、全面性、高层主导性
	战术计划	专门性、短期性、具体性、中层主导性
	作业/项目计划	特定性、临时性、细节性
明确程度	指导性计划	规定一般方针、行动原则和最终目标，但不确定具体方案
	具体计划	规定行动原则、最终目标和具体方案
例行程度	程序计划	例行计划，具有特定的计划程序
	非程序计划	例外计划，需要非程序决策
计划对象	综合计划	对企业生产经营的整体安排，多目标性、整体性、综合性
	专项计划	综合计划在特定范围内的子计划，单一性、具体性



2. 计划的层次

组织计划体系的层次如图 3-2 所示。

其中，使命和宗旨是一个组织的最高层次的计划，指明组织在社会上应起的作用和所处的地位，决定了组织的性质，是组织之间相互区别的标志；战略规划是组织中长期的全面性计划，代表组织在一段时间内的总体方向；战术计划是在战略规划指导下制定的，是战略规划的具体落实；作业计划或项目计划是针对两种人类活动所划分的执行性计划，前者针对重复性活动，后者针对一次性活动。

上述不同计划层次的基本特点见表 3-2。

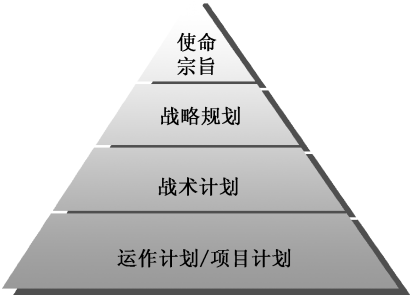


图 3-2 计划的层次体系

表 3-2 计划的层次及其特点

计划层次	目 标	行 动 方 案
使命和宗旨	长远性、原则性、抽象性	原则性、抽象性、政策性
战略规划	长远性、定量与定性相结合	具体性、指导性
战术计划	短期性、具体性、定量性	具体性、指令性
作业/项目计划	时间性、具体性、定量性	指令性、程序性、细节性

3.2 组织环境

3.2.1 组织系统

组织系统可分为内部环境系统和外部环境系统两个组成部分，其中，内部环境系统是指由组织自身组织结构所形成的、可控的组织系统；外部环境系统是指组织以外的、与组织运行相关的环境系统。

1. 内部环境系统

通常，组织内部环境系统由构成元素、结构和子系统组成。

◎ 构成元素

以企业为例，典型的组织构成元素包括人力、物资、资金、信息、产品、技术等。构成元素的不同组合形成了不同的组织结构，同样也形成了一个功能迥异的子系统，例如，计划子系统、人力资源子系统、财务子系统、营销子系统等。组织的构成元素不同在很大程度上决定了其能力的差异，进而决定其运行绩效。

◎ 组织结构

组织结构是组织内部环境系统的外在表现形式，包含纵向层次结构和横向部门关系两个维度。在现代企业中，常见的组织结构形式有：直线职能制、事业部制、矩阵制、项目

制、子公司制、网络制等多种形式。从本质上看,不同的组织结构代表了不同的分工方式和不同的资源配置方式,因而也在一定程度上决定了不同的组织绩效。

### ◎ 职能系统

按照职能划分,组织子系统主要包括人力资源、财务、供应、技术研发、生产、营销、售后服务等子系统,一般表现为相应的职能部门,如人力资源部门、财务会计部门等。但是,各部门仅仅是各职能子系统的主管部门,并不代表各子系统的全部。例如,财务部门主要负责融资、资金使用、投资等职能。以投资为例,投资活动的策划可能是战略规划部门的工作,其具体实施可能是研发部门、生产部门等,而投资活动的监控与评价则是财务部门的本职。组织内部各子系统之间相互作用共同完成整体任务和目标。

## 2. 外部环境系统

外部环境系统是组织内部系统生存的外在环境。任何组织在其整个生命期内,无时无刻不在与其所在的环境进行着各种交流,并随环境的变化而变化。以企业为例,内部环境系统与外部环境系统之间的相互作用主要体现在以下几个方面:

### ◎ 实物交换

一方面,企业的正常生产经营需要从外部环境中获得生产资料,如劳动力、原材料、机器、工具等;另一方面,企业所生产的产品也要通过市场交换来获取价值。企业就是这样通过不停顿的物质输入和输出循环实现其生命维持和生长。实物交换和生产过程形成了实物流的流动,称为物流(Logistics)。

### ◎ 货币交换

一方面,企业需要从资本市场获得必要的资金以购买生产资料;另一方面,企业生产出的产品也需要通过市场交换成货币,以便分配或者投入到下一个生产周期。可见,货币交换是依附于实物交换的。货币是企业的血液,当其交换停止时,企业生命就会终结。货币交换过程和生产过程构成了企业的资金流(Finance)。

### ◎ 信息交换

一方面,企业需要根据环境所提供的对企业产出物的需要信息,决定并调整企业的内部活动,从而确立企业在环境中的位置;另一方面,企业可以通过产出物所反映的信息影响环境中的某些方面,改变其对企业的认识和态度,从而改变企业在环境中的位置。信息交换和生产过程共同构成了企业的信息流(Information)。

可见,作为组织的一种特殊类型,企业是一个由物流、资金流、信息流所构成的开放系统,其内部环境系统与外部环境系统存在着相互作用的关系。首先,企业的生产资料来自于外部市场。因此,生产资料的供给会在很大程度上影响企业运营。其次,企业的产出(产品和服务)需要通过外部市场获得其价值。因此,企业的产出必须满足外部市场的需要才能获得交换机会,实现其价值。最后,企业产出会在一定程度上影响外部市场的供给关系,从而使得外部市场处于变化之中。可见,企业与外部环境存在着相互依存、相互作用的关系,如图3-3所示。

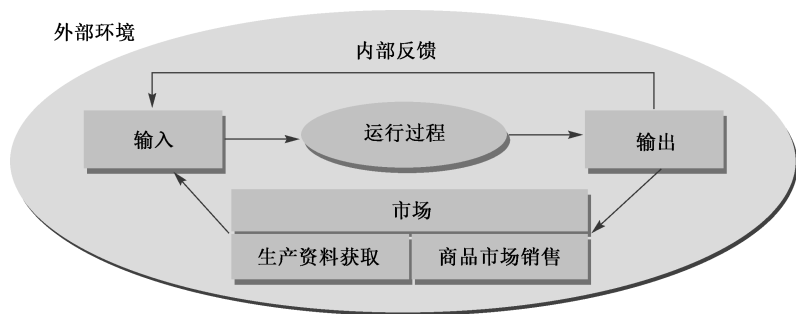


图 3-3 企业系统图

### 3.2.2 外部环境分析

组织与其外部环境(External Environment)之间处于一个相互作用、相互联系、不断变化的动态过程之中。外部环境影响组织的成败，但又在组织外部，不受组织的控制而客观存在。分析组织外部环境分析的目的就是找出外部环境为组织所提供的发展机会以及影响组织发展的各种威胁，以此作为组织计划制定的出发点、依据和限制条件。

#### 1. 外部环境分类及特点

##### ◎ 外部环境的类别

外部环境可分为两大类：一类是间接地、潜在地对组织发展产生影响的环境因素，称之为宏观环境(General Environment)，又称为一般环境。宏观环境与产业无关，对所有组织均发生作用；另一类是组织在某个特定行业内取得资源、营销产品、获取收益时所面临的各种直接因素，称为行业环境(Industrial Environment)，或者特殊环境。行业环境是某个行业所特有的，一般仅对本行业组织发生作用。宏观环境往往通过行业环境对组织产生影响。

##### ◎ 外部环境的特点

(1) 客观性。虽然每个组织在其经营活动中都处于同外部环境的动态作用之中，但是对每个组织来说，它面对着自己唯一客观的外部条件。外部环境客观性的特点，要求组织在进行外部环境分析时要尽力做到实事求是，切忌受主观因素的干扰。

(2) 不可控性。通常，单个组织对外部环境难以产生根本性的影响，尤其是对宏观环境，组织是宏观环境的被动接受体。因此在制定计划时，组织需要尽可能准确地估计环境及其变化，从而使制定的计划适应环境的要求。

(3) 变化性。组织的外部环境总是处于不断变化的状态之中。从宏观看，一个国家或地区的政治经济形势、社会法律体系、文化水平等都在发生变化。从行业看，特定行业的需求与供给也在时刻发生变化。环境变化性要求组织在制定计划时具备灵活性，以适应环境的变化。

(4) 规律性。不管是自然环境还是由政治、经济、技术和社会文化环境构成的人造环

境,都具有自身的发展规律性。因此,组织需要充分研究环境,深刻认识环境变化的规律性,为科学制定计划奠定基础。

## 2. 宏观环境分析

宏观环境分析主要包括6个方面,即政治法律环境、经济环境、社会文化环境、技术环境、自然环境和国际环境。

### ◎ 政治法律环境

政治法律环境指政府和公众对各种行业的态度、利益相关群体的影响力、监管状况、政治制度和政党制度、法律制度等。具体来说,政治法律因素主要包括:政治制度及其稳定性、政党和政治性团体、国家方针政策、国家法律法规和司法体系、民众法律意识等。其中,国家方针政策和法律体系的影响最为直接。一般,政府通过产业政策、税收政策和补贴政策等来影响经济增长。

### ◎ 经济环境

经济环境主要指构成组织生存和发展的社会经济状况及国家经济政策。包括经济发展水平、社会经济结构、经济体制、宏观经济政策等要素。与政治法律环境相比,经济环境对组织生产经营的影响更加直接和具体。

(1) 经济发展水平。指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。反映一个国家经济发展水平常用的主要指标有国民生产总值、国民收入、人均国民收入、经济增长速度等。

(2) 社会经济结构。又称“国民经济结构”,是指国民经济中不同经济成分、不同产业部门以及社会再生产各个方面在组成国民经济整体时量的比例性、质的适应性、排列关联性等状况。主要包括:产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构等,其中产业结构对组织的影响尤为重要。

(3) 经济体制。指国家组织经济的形式。经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系,并通过一定的管理手段和方法,调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。

(4) 经济政策。指国家在一定时期内为达到其经济发展目标而制定的战略与策略,主要包括国家经济发展战略和产业政策、财政政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策、金融货币政策、劳动工资政策、对外贸易政策等。

### ◎ 社会文化环境

社会文化环境是指组织所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。它是组织赖以生存的社会结构特征。社会文化环境一方面影响社会对组织产品或服务的需求,另一方面也影响社会成员的行为方式,进而影响了组织的运营方式和管理方式。

### ◎ 技术环境

技术环境是指组织所处环境中科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合,

包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等，特别是与组织生产有关的高新技术、新工艺、新材料的出现、发展趋势及应用前景，会对组织发展起到极其重要的作用。通常技术变革与创新在为组织提供机遇的同时，也会对其原有的优势构成威胁。

◎ **自然生态环境**

自然生态环境是指组织所处的自然资源与生态环境，包括土地、森林、河流、海洋、生物、矿产、能源、水源、环境保护、生态平衡等方面的发展变化。自然生态环境一方面为组织发展提供自然资源，承载组织发展所伴生的各种排放；另一方面，特殊的自然条件和承载能力也会限制组织的发展。因此，组织发展必须结合自然生态条件，尽量减少对自然生态环境的负面影响，保护自然生态环境，实现可持续发展。

◎ **国际环境**

国际环境是指与组织运行和发展相关的国际政治、经济、文化、科技、地理、供需等环境。在全球化日益发展的今天，国际环境对于组织发展的重要性日益提高。

对国际环境的分析，一是分析东道国的环境，即以单个国家为对象分析该国的具体环境；二是分析国与国之间的联系，以多个国家为对象分析区域环境乃至全球环境；三是分析特殊国际政治经济联盟的影响，例如，各种国家联盟（如欧洲联盟）、各种区域自由贸易区（如北美自由贸易区）、各种国际经济组织（如石油输出国组织（OPEC）、国际货币基金组织）等，已成为影响组织活动的重要经济力量。

**3. 行业环境分析**

行业，是指具有某种同一属性的企业的集合，又是国民经济以某一标准划分的部分，例如，汽车行业、家电行业，它是介于微观经济细胞（企业）与宏观经济（国民经济）之间的一个集合概念，又称为中观经济层次。行业环境分析就是通过对这一集合发展阶段和构成的分析，得到对组织计划有价值的信息，更好地指导其发展过程。

◎ **行业生命周期分析**

行业生命周期分析旨在弄清一个行业的发展阶段，以便于组织针对特定生命周期阶段的特点，制定其发展战略和竞争战略。

研究表明，行业生命周期可以划分为初创阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段。各阶段的特点见表 3-3。

表 3-3 行业生命周期的阶段及其特点

阶段 项目	初 创	成 长	成 熟	衰 退
市场特性	需求和销量很小且缓慢增加	需求和销量迅速增加	需求和销量达到最大	需求和销量迅速下降
技术特性	技术壁垒高，不成熟	技术壁垒降低，技术扩散加快	产品技术成熟，生产技术重要性大	产品技术、生产技术完全成熟
市场竞争	零乱，强度很低	竞争对手增多	竞争激烈，降价	形成寡头或垄断

续表

阶段 项目	初 创	成 长	成 熟	衰 退
产品特性	种类繁多,无标准化	种类减少,标准化程度增加	产品种类大幅度减少,标准化	产品差异很小,替代品出现
生产特性	单件小批生产,未能形成规模	批量生产,成本下降,质量提高	规模经济,产能扩张快	产能严重过剩
财务特性	启动成本高,回本无保障	增长带来利润,但大部分用于再投资	利润增大,再投资减少,现金流主要来源	利润急剧减少,采取措施保障短期收益

◎ 行业竞争力量分析

迈克尔·波特(Michael Porter)认为,一个行业内有五种基本竞争力量(The Five Forces)决定了行业的竞争状态和最终利润潜力,如图 3-4 所示。

(1) 现有竞争者间的竞争。

行业内的盈利水平很大一部分取决于现有竞争者之间的竞争。竞争的主要手段包括产品、价格、广告、服务、创新以及其他非价格因素。行业内现有企业的竞争激烈程度取决于行业增长速度、企业数量、行业集中度、固定费用和库存成本、产品差异及转换成本、行业内生产能力增长幅度、退出行业的壁垒等。



二维码 3-2

波特及其战略管理理论

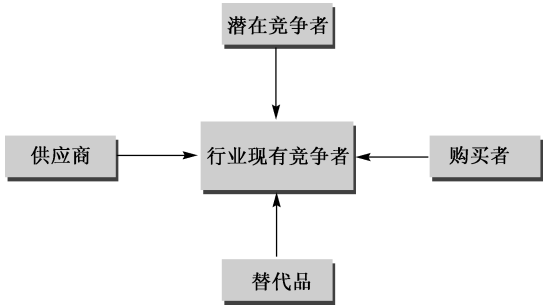


图 3-4 行业五种竞争力量

波特提出了竞争对手分析的模型,即从未来目标、自我假设、现行战略和竞争实力四个方面分析竞争对手的行为和反应模式。

未来目标。通过对未来目标的分析,可以看出什么是驱使竞争对手投入到竞争之中的基本动力。竞争对手的目标主要有财务目标、市场目标、成长目标、创新目标等。分析竞争对手的未来目标可以清楚地了解对手想做什么。

自我假设。分析竞争对手对自身和产业的基本看法,可以很清楚地了解到竞争对手的战略定位,以及行业未来发展前景的预见。通过这些分析,可以从中发现战略契机,从而使本组织在竞争中处于有利的地位。

现行战略。通过现行战略的分析,可以了解竞争对手目前正在做什么,将来能做什么

么,以及这些行为模式的优点和缺点,以便本组织做出有效、及时的回应,从而获得竞争优势。

竞争实力。通过竞争实力的分析,可以找出本组织与竞争对手之间的相对优势和劣势,一方面可以寻求利用自身优势攻击对方的劣势;另一方面也可以更好地改进自身、弥补劣势。

#### (2)潜在进入者的威胁。

新进入者可能是一个新办的企业或者是一个多元化企业开展的新业务,它给行业带来了新的生产能力,并寻求获得一定的市场份额。因此,新进入者会从两个方面影响现有行业和企业:一方面增加产出、挤占原有企业的一部分市场份额;另一方面加剧企业之间的竞争,造成产品价格的下降。

对于一个行业而言,潜在进入者进入的威胁大小主要取决于本行业的进入壁垒和原有企业反击的可能性和强烈程度。两者统称为“进入障碍”。决定进入障碍大小的因素有:规模经济性、资本需求、产品差异化的可能性、转移成本、供销渠道、政府政策、原有企业的反击、其他因素,例如长期合同壁垒、专利和专有技术壁垒等。

#### (3)供应商的议价能力。

供应商可以通过提高供应物资的价格、减少供应量或降低质量等手段影响组织的经营。供应者的议价能力主要取决于供应者的数量和行业集中度、供应品的可替代性、本行业对于供应商的重要性、供应品对行业的重要性、转换成本、供应者向前一体化的倾向、本行业企业向后一体化的倾向、信息掌握程度等因素。

#### (4)购买者的议价能力。

购买者可以通过要求降价、要求更高质量、降低采购量或周旋于多家供应商来影响组织的经营。购买者的议价能力主要取决于购买者的数量和集中度、行业产品的标准化程度、用户购买品在其产品中的重要程度、购买者的转换成本、用户自身的其他因素、本行业企业向前一体化的倾向、购买者向后一体化的倾向、信息掌握程度等因素。

#### (5)替代品的威胁。

替代品是指那些与本行业产品具有相同或者相似功能的产品,例如,矿泉水和纯净水,航空运输、铁路运输和高速公路运输,电子邮件和传统邮件等。在行业中造成替代的原因一般有:科技进步造成的技术换代,如电子表代替机械表、计算机替代算盘、电子邮件替代传统通信方式,等等;经济因素造成的材料替换,如用塑料替换金属、用人造材料替换天然原料;资源短缺造成的资源替换,如塑料材料逐渐替代木质材料、新能源逐渐替代石油、煤资源等。

替代品威胁的大小主要受到替代品与现有产品的相对价值/价格比(Relative Value/Price, RVP)、用户的转换成本、用户对替代品的欲望等因素的影响。

### ◎ 战略群组分析

战略群组(Strategic Group),又称战略集团、战略组,是指在一个行业内实施相同或相似战略的一组企业,属于次行业(Sub-industry)范畴。研究表明,在一个行业内战略群组之间的竞争强度远远小于战略群组内各企业之间的竞争强度。因此,研究战略群组的结构和特性对于企业战略研究具有重要意义。

为了识别战略群组,必须选择两至三项战略特征进行识别,并且将该行业内的企业在“战略群组分析图”(又称“战略群组地图”)上标注出来,如图3-5所示。选择划分产业战略群组的特征时要避免选择同一行业中所有企业都具有的相同特征。

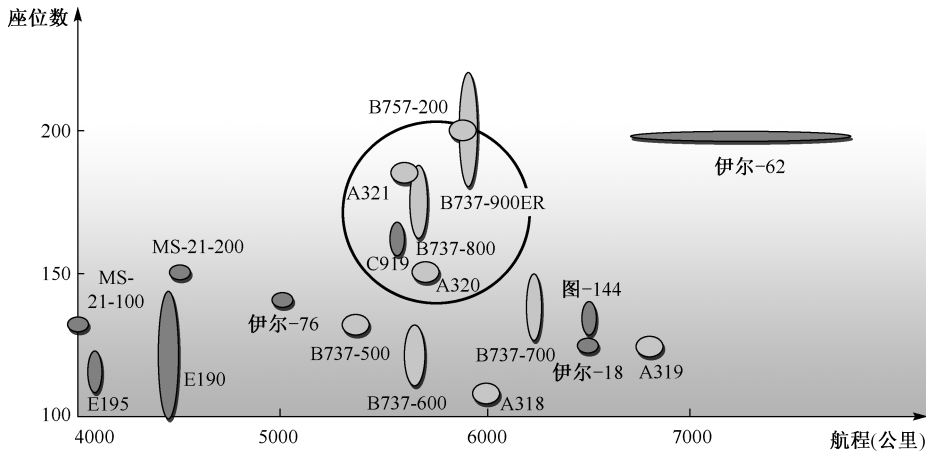


图 3-5 大型客机战略群组分析图

### 3.2.3 内部环境分析

组织内部环境分析的目的是了解组织自身的各种条件和状态,识别组织自身的优势与劣势,以便在计划制定与实施过程中充分发挥优势,不断弥补劣势。组织内部环境是制定组织战略和各种组织计划的基础。

#### 1. 内部资源分析

资源(Resources)是指组织所控制或拥有的有效生产要素的总和,包括设备、厂房、人员、土地、资金、商标、公司形象、技术、专利、文化等。20世纪80年代兴起的资源基础理论认为,最重要的超额利润来源是组织长期积累形成的、稀有的、独特的资源,以及以此为基础所产生的不可模仿和难以替代的能力。

##### ◎ 资源的分类

(1)有形资源。主要是指组织的物质资产和金融资产。物质资产主要包括组织的厂房、土地、设备等固定资产;金融资产主要是指组织的筹资和借款。

(2)无形资源。主要是指组织的知识产权、技术诀窍、企业形象、品牌、专利权、商标权、交易秘诀、专有知识、商誉、组织文化等。

(3)人力资源。主要是指能够推动组织发展的全体员工及其能力和素养等。

##### ◎ 资源分析的内容

组织资源分析主要包含以下方面:

(1)资源质量分析。对组织目前拥有的资源量及有可能获得的资源量进行分析,列出资源清单,评价资源优势和劣势,为制定组织战略提供可靠依据。

(2)资源使用分析。对资源投入产出效率进行分析,计算组织现有资源的利用效率,



将资源实际利用情况与计划目标、行业平均水平、竞争对手和标杆组织进行比较,找出改进的机会和途径。

(3)资源平衡分析。主要分析现有资源在各项业务之间、当期和未来之间的分配是否合理,以及各项资源与未来战略需求之间是否平衡等。

(4)资源柔性分析。着重分析当内外部环境发生变化,或者战略调整时,组织及时对资源进行重新组合和开发新资源的可能性。其分析重点是那些对环境变化特别敏感的资源。

## 2. 组织能力分析

组织能力(Capabilities 或 Competences)是指整合、利用组织资源,使其价值不断增加的技能。组织能力分析主要包括基本能力分析和核心能力分析。

### ◎ 基本能力分析

组织基本能力主要指组织的职能能力。组织是由多个职能部门构成的,不同职能部门有着不同的能力,这些能力的组合形成了组织的整体能力。

#### (1)财务能力分析。

组织财务能力分析以各种财务指标分析为基础。一方面,通过本组织有关财务指标与竞争对手或行业平均水平进行比较,以了解本组织的运营成果和相对水平;另一方面,将本期财务数据同过去的财务指标或预测未来的财务指标相比较,以测定组织财务状况和经营成果在一定时期内的变动趋势。

财务能力分析主要包含5类指标:收益性、安全性、流动性、成长性和生产性指标。

① 收益性指标。主要度量一定时期内组织的收益及获利能力,包括:销售额、销售利润、净利润、资产报酬率、所有者权益报酬率、每股利润、市盈率、销售利税率、销售毛利率、销售净利率、成本费用利润率等指标。

② 安全性指标。主要度量一定时期内组织的财务安全性,又称为偿债能力指标,包括:资产负债率、流动比率、速动比率、所有者(股东)权益比率、利息保障倍数等指标。

③ 效率性指标。主要度量一定时期内组织运营效率,包括:存货周转率、应收账款周转率、流动资产周转率、固定资产周转率、总资产周转率等指标。

④ 成长性指标。主要度量一定时期内组织经营的发展变化趋势。包括:销售收入增长率、税前利润增长率、固定资产增长率、人员增长率、产品成本降低率、新产品销售额变化率等指标。

#### (2)营销能力分析。

组织营销能力的强弱主要体现在其产品竞争力、销售活动能力、新产品开发能力和市场决策能力上。

① 产品竞争力分析。指对组织当前销售的各种产品的市场地位、收益性、成长性、竞争力和结构性等方面进行分析。分析结果将为改进产品组合和开发新产品指明方向。

② 销售活动能力分析。指在产品竞争力分析基础上,以重点发展产品和销路不畅产品为对象,对其销售组织、销售绩效、销售渠道、促销活动等方面进行分析,以判断组织销售活动的能力、存在问题、问题成因等。

③ 新产品开发能力分析。着重从新产品开发计划、开发组织、开发过程和开发效果等方面进行分析,并将分析结果与主要竞争对手比较,进而判断组织此项能力的强弱。

④ 市场决策能力分析。指对照当前组织的经营方针和市场战略进行分析,以发现组织在市场决策中的得失,评判市场决策过程和结果的有效性,并探讨领导者的决策能力和水平。

#### (3) 生产管理能力分析。

在大多数行业中,组织生产经营成本大部分发生于生产过程中,因此生产管理能力的<sub>高低</sub>决定企业战略的成败。生产管理能力分析主要从生产过程、生产能力、库存、劳动力、质量等方面展开。

① 生产过程分析。又称为生产流程分析,主要分析从原料投入到成品产出的整个过程的产出能力、过程风险、生产平衡等,为优化或再造流程服务。

② 生产能力分析。又称为产能分析,主要分析生产线和各种装备的负荷能力、标准制造时间、前置时间,产能利用率,以及与需求的匹配程度等。

③ 库存分析。主要分析库存周转量、库存周转率、库存成本等,为优化库存,减少成本指明方向。

④ 劳动分析。主要包括劳动定员分析、劳动定额分析、劳动绩效分析等。

⑤ 质量分析。主要包括产品质量分析、过程质量分析、质量成本分析、质量管理体系分析等。

#### (4) 组织能力分析。

着重分析组织效能、发现制约组织长远发展的组织管理问题并加以改进,为组织战略的正确制定和成功实施奠定坚实的组织基础。主要包含以下方面:

① 任务分解。对组织任务的分解过程和分解结果进行逻辑分析,进而对组织任务分解的合理性做出判断。

② 岗位责任。在组织的等级链上,每一个环节即职位上都要贯彻责权对等原则。

③ 组织结构。确定现有组织结构,特别是部门化方式是否适应未来战略方向。

④ 管理体制。对权力分配、管理流程、管理制度等的有效性进行分析。

⑤ 管理层次和管理幅度。发现新增或合并管理职能部门、管理层次的可能性。

⑥ 管理人员。根据组织任务分解、职位标准和职务手册等对组织所有现职管理者承担现职工作的能力和职业前景进行分析判断,确定现职管理者的胜任和改进机会。

#### (5) 组织文化分析。

组织文化是基于共同价值观之上,组织全体职工共同遵循的目标、行为规范和思维方式的总称。从表象上看,员工着装,办公场所布置,组织符号、口号、标语等,各种仪式、庆典等,都反映出一个组织的文化。从深层次看,组织文化是一个组织的信仰、价值观和共同认知的集中体现。

为系统体现和发展组织文化,一些企业建立了企业形象识别系统(Corporate Identity System, CIS),从理念、行为、视觉三个层次展示企业形象。其中,理念层表述企业哲学、企业精神等;行为层表述内在协调和外部交流的行为规范和准则;视觉层则通过符号系统和不同载体塑造可视的企业形象。

对组织文化的分析主要围绕组织文化现状,组织文化建设过程,组织文化特色,组织文化与战略目标、战略和内外环境的一致性,组织文化形成机制等方面展开。

### ◎ 核心能力分析

#### (1) 核心能力的特征。

组织核心能力(Core competence)也称核心竞争力,是普拉哈拉德和哈默教授于1990年提出的。核心能力是指“组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同生产技能和有机结合多种技术流派的学识”。核心能力是组织内部一系列互补的技能和知识的组合,它具有使一项或多项关键业务达到行业一流水平的功能。

普遍认为,组织核心能力具有以下5个方面的基本特征:

① 价值优异性。这是核心能力的本质属性,即核心能力应能够为顾客和厂商带来优异的价值。例如,戴尔计算机公司的制造专利和直销方式给顾客带来了低价,给组织带来了销售和利润增加。

② 异质性。指这种能力必须是为某组织所独有的或稀缺的,没有被当前或潜在竞争对手所拥有或者很难拥有,导致其难以获得竞争对等。例如,某组织占据了稀缺性资源后,其他的组织由于很难获取相同的资源而失去了对等竞争的机会。

③ 难以模仿性。指竞争对手无法通过学习获得同样的能力,其模仿壁垒很高。例如,某组织先进的技术开发能力、独特的组织文化往往是其他组织所难以模仿的。

④ 难以替代性。指这种能力没有战略等价物,无法用其他能力来取代。例如,独特的人际关系会形成两个组织的紧密合作。而其他的能力因素往往难以取而代之。

⑤ 可延展性。从组织总体来看,核心竞争能力必须是整个组织业务的基础,能够产生一系列其他产品和服务,能够在创新和多元化战略中实现范围经济。

#### (2) 核心能力的意义。

组织本质上是一种能力集合体。组织绩效与竞争优势的决定性因素是能够有效利用开发组织内部资源的能力。能力是组织生存和长寿的基因,如果组织缺乏能力基因,组织很难持续生存和发展。

积累、保持和增强能力是组织维持长久竞争优势的关键。组织要想获得持久的竞争优势,就必须准确把握未来市场的发展趋势和技术发展的方向,在建立、强化和发展核心能力方面不懈努力。

持续学习是组织获得核心能力的最有效途径。组织获得核心能力最根本、最有效的途径是持续学习。学习使组织得以扩展创造未来的能量,只有持续学习能力才会成为永不衰退的成功之源。

#### (3) 核心能力的识别。

##### ① VRIO 分析框架。

VRIO是价值(Value)、稀缺性(Rarity)、难以模仿性(Inimitability)和组织(Organization)的四个英文单词的首字母缩写。VRIO框架是由资源基础学派代表人物巴尼(Barney, 1991)提出的。他认为组织核心能力可以由价值、稀缺性、难以模仿性和组织适应性4个方面来分析。

价值问题。有价值的资源或能力必须使组织收入增长，或者成本降低，抑或是减小风险和时间因素对成本和收入的影响。

稀缺性问题。有价值的、但是并不稀缺的资源和能力不太可能成为组织的竞争优势，而仅能够使组织获得竞争对等。所谓稀缺性是指在一个行业中拥有特定资源和能力的组织数目小于能够产生完全竞争的企业数目。

难以模仿性问题。模仿性指其他组织复制有价值的、稀有资源的能力。有价值的、稀缺的资源或能力只有难以模仿，其所产生的竞争优势才可能持久。模仿的难度主要表现在模仿所需要的成本和时间上。

组织问题。组织的竞争优势潜力取决于其资源和能力的价值、稀缺性和可模仿性。然而，要使得这种潜力变成为现实的竞争优势则必须依靠有效的组织，即组织是否能够围绕充分利用其资源和能力的竞争优势潜力来建立有效的体系。

② 价值链分析。

价值链(Value Chain)理论是迈克尔·波特教授在1985年提出，如图3-6所示。企业的生产经营活动分为基本活动和辅助活动两大类，基本活动是指生产经营中价值创造的实质性活动，这些活动直接与产品或商品的价值生成有关，是企业的基本增值活动，基本活动包括：

内部物流：包括资源接收、储存和分配活动，如原材料搬运、仓储、库存控制、车辆调度等。

生产作业：将各种投入转化为最终产品，如加工制造、检测、包装、设备维护等。

外部物流：包括产品发送、储存、运输等。

市场营销：包括市场营销各种活动，如广告促销、销售队伍、定价、销售渠道等。

售后服务：包括安装、维修、培训和提供备件等。

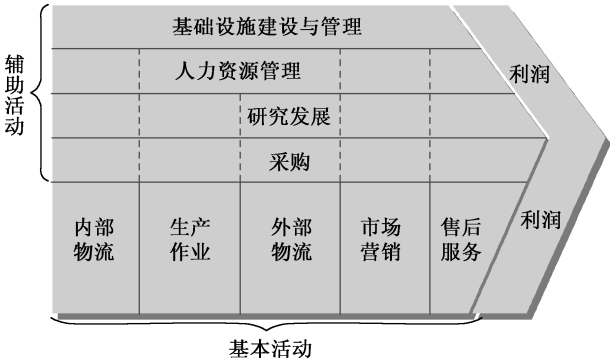


图 3-6 价值链

辅助活动是为基本活动提供服务和支持并且之间也互有联系的活动，它们是企业竞争优势的重要来源，辅助活动包括：

采购：指企业整个价值链各项活动中的投入，而不仅是内部物流的采购活动，包括各项活动所需原材料、易耗品、机器设备、办公设备及建筑物等。

研究开发：包括产品和工艺的研究开发的一系列技术活动。它发生在企业的很多部门，直接关系到企业产品的竞争力、各种资源的利用效率，以及企业整体的运行效率和效益。

人力资源管理：是指企业员工招聘、配置、绩效、薪酬、培训、发展、劳工关系等各项管理活动。它支持着企业中的每项活动和整个价值链，对企业绩效起着决定性的作用。

基础设施建设与管理：是指企业的基础设施建设、运行和管理的所有活动。

价值链分析主要包括两项内容：一是构成分析。分析企业价值链的构成，即价值形成过程，判断每段链条上的价值增加；二是对比分析。将本企业价值链与竞争对手或标杆价值链进行比较，以发现本企业的优势和劣势。

对于价值链中的薄弱环节，企业通常采取两种策略：一是增加投入弥补劣势；二是实施外包（Outsourcing）战略，即将自身薄弱的环节转移到外部，利用外部优势资源获得更大收益。

当前，企业与对手的竞争不但表现在自身价值链与对手价值链功能的竞争上，还表现为双方在与供应商和客户价值链连接的效果上，即供需链整体效率和效果上。企业只有实现了价值链系统整体价值高于竞争对手，才能在市场上表现出更高的竞争力。

### ◎ 核心能力的培育和发展

核心能力的培育和发展，是通过组织各个层次的能力重组和积累实现的，其培育过程主要有三个阶段。一是开发构成核心竞争力的专长和技能；二是整合核心能力要素；三是开发核心产品市场。组织的竞争优势是在市场上实现的，但与最终产品的市场份额相比，组织核心产品的市场份额更有意义。

核心竞争力的培育方法主要有演化法、蕴育法和兼并法3种。演化法是指在组织特定目标下，由所有部门和全体员工共同努力，逐步建立特定的核心能力。蕴育法要求组织成立一个专门小组，针对组织选定的目标进行重点开发，在2~3年内培育出一种核心能力；兼并法则是针对某种特定能力，采取并购的方法，在较短时间内拥有该种能力。

核心能力的培养是一个系统的组织过程，它涉及到技术、管理、制度等多方面的因素。因此，培育、发展组织核心能力的关键是创新，主要包括技术创新、管理创新和制度创新3个方面。技术创新是提升组织核心能力的重要途径；管理创新是强化组织核心能力的重要手段；制度创新是支撑组织核心能力的重要保障。这3个方面是相互依存、相互渗透、相互促进的。只有三者有机地结合，才能不断提升组织核心竞争力，使组织获得持久的竞争优势。

## 3.3 战略规划

战略规划（Strategic Planning）是关于组织发展的整体性、长期性计划，是组织战术性计划和年度计划等的基础。战略规划以组织使命和愿景为指导，以组织内外部环境分析为基础，着重明确组织未来的发展目标、战略态势、发展模式和竞争模式，并为战略执行制定相应的政策、策略和措施等。

### 3.3.1 使命和愿景

---

#### 1. 使命

组织的使命(Mission)描述了组织的宗旨,是组织存在的基本理由。

通常,一个组织的使命至少要包含基本业务范围、基本长期目标和基本价值观三个要素。例如,华为公司的使命是“追求在电子信息领域实现顾客的梦想,并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求,使我们成为世界级领先企业”。其中,“电子信息领域”是华为的基本业务范畴,“成为世界级领先企业”是华为的基本长期目标,而“实现顾客梦想”和“锲而不舍的艰苦追求”是其基本价值观。

通常,构成组织使命的基本元素可以是顾客,产品/服务,市场,技术,生存、发展和盈利,组织哲学,自身概念,对公共形象的关注,对员工的关注等。

对组织使命表述的基本要求是:广义性、独特性和简洁性。其中,广义性要求使命表述要考虑组织未来发展;独特性要求使命表述能展示组织的个性;简洁性要求使命表述具有感官冲击力,并便于记忆。

#### 2. 愿景

组织愿景(Vision)阐明组织的基本愿望,即未来期望达到的适意状态。它通常以能够引起共鸣的、大胆的、简洁的语言描述管理层希望实现的目标。例如,通用电气公司(GE)在杰克·韦尔奇领导的时代所阐述的愿景是:“在参与竞争的每一个领域,GE都要做到名列前茅”。这一愿景表述虽然没有涉及运用怎样的战略战术来实现目标,但是它对于激励各级员工的斗志,充分发挥其主观能动性具有十分重要的作用。

### 3.3.2 战略目标

---

战略目标(Strategic Goals)是关于组织发展的长远目标,一般为3~5年,甚至更长远的目标。战略目标的确定,一是以组织使命和愿景为依据,二是依据内外环境分析的结果。

#### 1. 战略目标设定的基本要求

对于企业而言,通常的战略目标包含以下主要方面:

- (1)市场地位;
- (2)运营效率;
- (3)盈利能力;
- (4)成长能力;
- (5)创新能力;
- (6)管理能力及其发展;
- (7)员工业绩和态度;
- (8)社会责任履行。

确定战略目标应遵循 SMART 原则,即 Specific(具体)、Measureable(可测)、Achievable(可实现)、Relevant(相关性)、Time(时间性)。

## 2. 战略态势

战略目标的确立与明确战略态势直接相关。所谓战略态势是指规划期内组织的总体发展趋势和战略定位。对于企业而言,战略态势主要有成长、稳定和紧缩三类。

### ◎ 成长战略

成长战略(Growth Strategy)是指企业期望在新的战略规划期内,在现有基础上向更高级发展。成长战略是大多数企业的常态,大多数战略规划都是解决企业如何发展的问题。其中,“成长”主要指企业在业务领域、市场份额、销售收入、利润、新产品开发、员工规模等方面的扩大和提高。

成长战略对管理层和员工具有激励作用。但成长战略的实施应注意避免其可能带来资源能力失衡、微观管理混乱等问题。例如,2008年丰田汽车召回事件在一定程度上反映了“成长的烦恼”。丰田素以质量著称于世界,但是当公司以世界第一为目标、寻求快速发展时,却导致了其产品因质量问题而大批召回,股票大幅跳水,企业形象受损,公司面临空前危机。

### ◎ 稳定战略

稳定战略(Stability Strategy)是指企业的战略期望基本保持在当前的范围和水平。

企业实施稳定战略的基本理由是:高速增长之后需要一个调整期,以使资源能力和发展目标相匹配,避免成长所带来的弊端。其缺点是:可能丧失发展机会,降低对外部环境变化的敏感性等。

稳定战略的主要形式有:

(1)无变化战略(No Change Strategy)。保持原有战略不变。当企业满意已有的成功、而外部环境又无明显变化时,或者资源调整较为困难时,都可能采取无变化战略。

(2)维持利润战略(Profit Strategy)。注重短期成功,尽量多地获取利润,暂时忽略长期发展。

(3)暂停战略(Pause Strategy)。降低企业目标和发展速度,以确保资源、能力和发展相适应。

(4)谨慎战略(Caution Strategy)。当企业对于下一步难以预测时,可暂时不采取任何行动,以静观其变。

### ◎ 紧缩战略

紧缩战略(Retrenchment Strategy)是指企业从目前经营的领域和水平收缩和撤退的经营战略。其典型特征是:规模缩小、效益下降、裁减人员、减少开支。紧缩战略通常具有短期性,主要是为了优化资源和降低损失,它会使企业减缓发展,在较大程度上影响士气。

紧缩战略的主要形式有:

(1)收获(Harvest)。收缩规模,抽取资金转向更好的发展机会。

(2)调整(Turnaround)。调整组织结构、更换管理人员、整合各类资源,使企业度过财务难关。

(3)放弃(Divestment)。转让、出售或停止经营某项业务或事业部,将有限资源集中到有发展前途的领域。

(4)清算(Liquidity)。清算、拍卖企业资产,停止企业运行。

### 3.3.3 战略选择

---

#### 1. 总体战略

总体战略主要确定组织的发展模式。对于企业而言,其发展模式主要有密集成长、一体化和多元化三种战略。

##### ◎ 密集成长战略

密集成长战略(Intensive Strategy)是指通过增加在特定市场中本企业产品的密度寻求发展,具体包括市场渗透、市场开发和产品开发等策略。

(1)市场渗透(Market Penetration)。即通过扩大现有产品在现有市场中的占有率实现企业成长。常见的市场渗透方式包括广告及各类促销策略等。

(2)市场开发(Market Development)。即利用现有产品扩大市场范围实现企业增长。例如,将产品销售从华东市场扩大到华北市场;从国内市场扩大到国外市场等。

(3)产品开发(Product Development)。即通过开发新产品,或者改良现有产品以更好地满足现有市场需求来实现企业增长。

##### ◎ 一体化战略

一体化战略(Integration Strategy)是指通过沿产业链条纵向延伸,或者横向扩展来寻求企业发展。

(1)纵向一体化(Vertical Integration)。即沿着产品产业链条向上游或者下游延伸。例如,原先从事汽车整车装配生产的企业,进一步从事汽车零部件生产(向上游延伸,又称为后向一体化),或者从事汽车销售与服务(向下游延伸,又称为前向一体化)等。纵向一体化可以节约交易成本,避免产业链的协调困难,减少私有信息的泄漏,同时还可以提升企业整体实力,获得更高的市场权力。

(2)横向一体化(Horizontal Integration)。即吞并竞争对手,扩大产业规模。其优点是降低竞争强度、迅速增强竞争实力、获得规模经济等;其缺点是对资源要求提高、并购整合困难、受法律法规限制(如反垄断法)等。

##### ◎ 多元化战略

多元化战略(Diversification Strategy)是指通过投资于与现有产业相关的或者不相关的新的产业寻求企业发展。

(1)相关多元化(Related Diversification)。即投资的新业务领域同现有业务领域之间存在技术、资源或者渠道上的相关性,从而可以获取范围经济(Economies of Scope)或规模经济(Economies of Scale)的协同(Synergy)效应。



(2)非相关多元化(Unrelated Diversification)。即投资的新业务领域与现有业务领域之间不存在相关性。企业选择非相关多元化的主要动因是：通过产业组合降低经营风险、规避反垄断法的限制、获得新的发展机会等。

2. 业务战略

业务战略(Business Strategy)又称为竞争战略(Competitive Strategy)，是指企业内某项特定业务获取竞争优势的战略，即确定业务的竞争模式。

业务战略的基本目标是获取竞争优势，实现持续发展。迈克尔·波特认为，竞争战略主要包括成本领先、差异化和集中化战略等，如图 3-7 所示。

◎ 成本领先战略

成本领先战略(Cost Leadership)是指企业通过将经济成本降低到比所有竞争对手更低的水平来获取竞争优势。

通常，成本优势的主要来源是规模经济和独立于规模的技术优势。规模经济主要来源于设备专用性、雇员专业性、低成本生产要素、管理成本摊薄、经验曲线和学习作用等。而先进技术则有助于降低单位产品的资源消耗，从而降低产品的单位变动成本。

企业运用成本领先战略主要有两种方式：一是在市场稳定的条件下获取最大收益；二是在市场重构中利用价格竞争将部分成本较高的竞争对手挤出市场，从而获得更大市场占有率。

◎ 差异化战略

差异化战略(Differentiation)是指通过提供独特性来获取竞争优势。其基本逻辑是：通过独特性为顾客提供价值，从而获得顾客认可和更高价格(溢价)。

通常，产品独特性价值的产生主要来源于技术和感知两个方面。在技术方面，独特的原材料、设计和工艺等，形成了产品优于竞争对手的独特性能。在感知方面，广告营销、商标品牌、优质服务等形成了独特的感知价值。可见，差异化战略要求企业具有强大的技术创新和营销创新能力。

◎ 市场集中战略

市场集中战略(Focus)是指将企业的有限资源集中在相对狭小的市场领域，以获取竞争优势的竞争战略，包括基于低成本的市场集中和基于差异化的市场集中两种战略。

在企业缺乏全行业竞争的实力时，市场集中战略是必然的选择。此时，企业可以将其资源集中在某个相对狭小的市场，有助于提高其竞争力。

◎ 低成本差异化战略

随着市场竞争的不断加剧，低成本差异化战略正在被越来越多的企业所采用。它是指

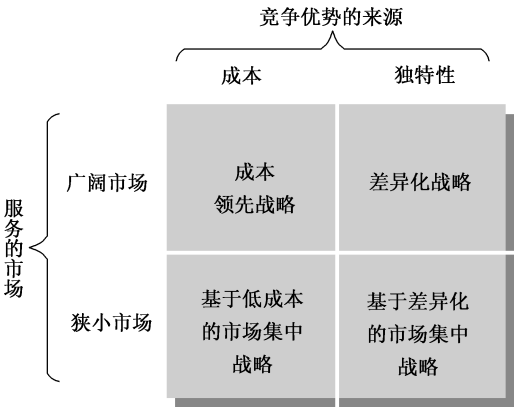


图 3-7 基本竞争战略

在较低成本水平下为顾客提供差异化产品和服务的竞争战略，其本质是成本领先战略和差异化战略的组合战略。

低成本差异化战略的关键在于控制获取差异化所需要的成本。由于成本领先优势的重点在于成本控制，而差异化优势的产生主要在于创新，两者结构重点不同，往往会使得战略执行变得十分困难。美国西南航空公司成功地实施了低成本差异化战略，而星巴克咖啡在二十一世纪初实施的低成本差异化战略则遇到了不小的困难。

### 3. 职能战略

无论是发展战略，还是竞争战略的选择，都离不开职能系统的支持。因此，企业需要将其总体发展战略和业务竞争战略分解为各职能领域的战略，以支撑总体战略和竞争战略的实现。

对于企业而言，主要的职能战略(Functional Strategies)包括生产运营战略、市场营销战略、人力资源战略、产品研发战略、财务战略、企业文化战略等。

#### 3.3.4 战略执行

---

战略执行是既定战略的实施和调整的过程，包括以下主要阶段：

##### 1. 确定责任中心与分解战略目标

在战略执行中，任何目标和任务都必须明确责任主体，即明确责任中心。通常，企业的责任中心有4类：收入中心、成本中心、利润中心和投资中心。不同责任中心的目标和任务不同，导致其行为模式也有所差异。因此，在制定战略规划时也要考虑到组织变革问题，以使战略执行有明确的责任主体和理想的行为。

战略目标的分解具有层次递进关系，即总体目标分解成为业务目标和主要职能目标，然后再分解成为部门目标，最后还要分解成为各项具体任务的目标。

战略目标按时间分解，会形成不同的年度目标、季度目标或月度目标。

##### 2. 制定行动计划

通常，制定战略规划的行动计划主要考虑内容和时间两个维度。其中，内容维度是规划目标的具体细化，重点关注“做什么”和“怎么做”；时间维度是任务执行的时间安排，重点关注“何时做”和“何时完成”。在行动计划中，两个维度都要明确实施的责任主体、达成状态和评价方法等。

##### 3. 计划实施与控制

该阶段一般包含组织结构调整、设计控制体系、制定相应政策措施、实施行为和成果监控，等等。目前，普遍的认知是组织结构应和所制定的战略相适应，同时任何执行都要有相应的控制体系。计划实施的本质是计划、组织、控制相协调。

##### 4. 战略评审与计划调整

战略规划的有效执行需要由战略评审来保证。战略评审包括内部评审和外部评审。内

部评审主要检查战略规划和计划的执行情况和执行结果；外部评审主要对外部环境及其变化进行评审，以判断既定战略的适宜性。内外评审结果将作为组织激励和战略调整的主要依据。当内部和外部环境变化影响到既定战略的合理性和有效性时，就必须进行战略调整。

## 3.4 计划编制与执行方法

### 3.4.1 目标管理

#### 1. 目标管理的概念

目标管理(Management by Objectives, MBO)是以科学管理和行为科学理论为基础,强调让企业管理者和员工共同参与目标制定,在工作中通过“自我控制”努力完成工作目标,并根据目标完成情况奖励员工的一种管理制度或管理方法。

#### 2. 目标管理的特点

(1)是一种基于目标分解的管理。目标管理将企业整体任务转化为每一个岗位的具体工作目标,管理者通过这些工作目标对下级进行领导,以此来保证企业总目标的实现。因此,目标管理的基础是对企业整体任务和目标进行分解,以形成每个人的任务和目标。

(2)是一种参与式管理。在确定各级目标时,由上级与下级在一起共同协商,共同确定目标,目标执行者同时也是目标制定者。这有利于执行者对目标设定的理解,也激发了执行者完成目标的主观能动性。

(3)是一种结果导向的管理。目标管理以制定目标为起点,以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准,也是部门、岗位考评的依据,成为评价管理工作绩效的唯一标准。至于完成目标的具体过程、途径和方法,上级并不过多干预。

(4)是一种分权式的管理。目标管理促使管理者下放权力,从而有助于在保持有效控制的前提下,充分调动下级的积极性、主动性和创造性。这在环境日益动态化的今天尤其显得重要。

#### 3. 目标管理的实施过程

(1)目标建立。设立目标体系是目标管理实施的第一步,也是保证目标管理有效实施的前提和基础。

建立组织目标首先要明确组织的使命和愿景,并结合内外部环境分析结论确定一定时期的具体目标。组织总目标的建立可以是自上而下的,也可以是自下而上的。这两种目标制定法都需要组织目标在上下之间进行若干次的沟通,在充分讨论的基础上最后确定。

(2)目标分解。将已设计好的组织总目标按照组织结构进行纵向和横向的分解。具体包括3个方面的内容:

① 目标的初步分配。将总目标按组织体系层次和部门逐步下达、层层展开，直到每一个组织成员。一般由计划部门首先制定初步方案，交相关部门和人员进行讨论。

② 目标的讨论修订。组织体系中的每个层次，每个部门、每个成员均可以根据自身分工和职责的要求，结合初步下达的目标进行分析和修订，并逐级上报。

③ 目标的最终确定。组织对各级上报的目标和组织总体目标进行比较，分析差异，征询下级意见，再进行修订，然后再下达，反复进行，直到上下意见达成一致。

在目标管理实践中，目标确定特别是量化目标的确定比较困难，基于人性的上下级博弈行为导致管理成本和决策时间增加，以及日益动态化的环境等因素，使得目标管理的实施面临越来越多的挑战。

### 3.4.2 滚动计划法

滚动计划法的基本思想是：根据计划执行情况和环境变化定期修订未来计划，并逐期向前推移，使短期计划同中长期计划有机地结合起来。由于这种方法是在每次编制和修订时都要根据前期计划执行情况和客观条件的变化，将计划向前延伸一段时间，使计划不断向前滚动、延伸，所以称为滚动计划法。

图 3-8 为五年计划滚动编制过程的示意图，由图可以看出，在计划期的第一阶段(2015 年)结束时，要根据该阶段计划的实际执行情况和外部与内部有关因素的变化情况，对原计划进行修订，并根据同样的原则逐期滚动。每次修订都使整个计划向前滚动一个阶段。

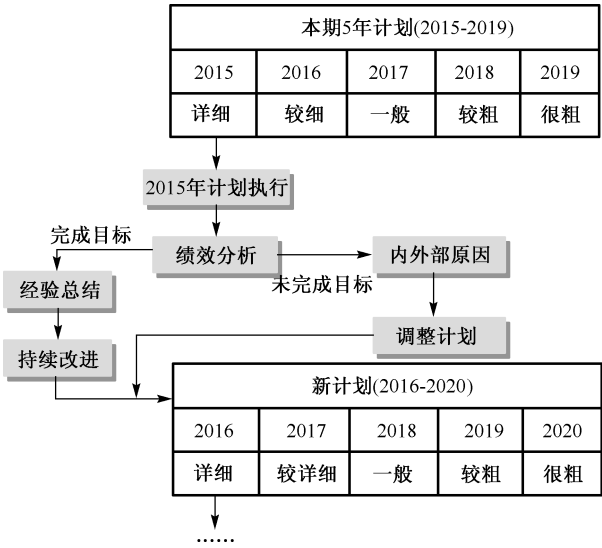


图 3-8 五年计划滚动编制过程示意图

滚动计划方法使长期计划、中期计划与短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接。这就保证了即使由于环境变化出现某些不平衡时，也能及时地进行调节，使各计划基本保持一致。滚动计划方法大大加强了计划的弹性，这对环境剧烈变化的时代尤为重要，它提高了组织的应变能力。

### 3.4.3 网络计划技术

#### 1. 网络计划技术概述

网络计划技术是用网络图对组织计划进度进行安排和控制,以保证实现预定目标的科学的计划管理技术。一般,网络计划是指在网络图上加注工作的时间参数等而编制成的进度计划。所以,网络计划主要由两大部分所组成,即网络图和网络参数。其中,网络图是由箭线和节点组成的用来表示工作流程的有向、有序的网状图形,如图3-9所示;网络参数是根据项目中各项工作的延续时间和网络图所计算的工作、节点、路线等要素的各种时间参数。

#### 2. 网络图及其时间参数的确定

**【例题3-1】**某项目共包含7项任务,各项任务的相互关系、完成时间和单位成本见表3-4。请分析该项目的关键路线、关键工序和整体完成时间。

表3-4 网络图及其参数的确定

任务	紧前任务	最短完成时间(天)	最可能完成时间(天)	最长完成时间(天)	期望完成时间(天)	缩短工期时每天成本增加(万元)
A	—	7	8	15	9	15
B	A	13	16	19	16	20
C	A	14	18	22	18	29
D	B, C	12	14	16	14	25
E	D	1	4	13	5	19
F	D	6	10	14	10	30
G	F, E	11	15	19	15	18

**解:**由各项任务的相互关系可以画出该项目的网络图如下。

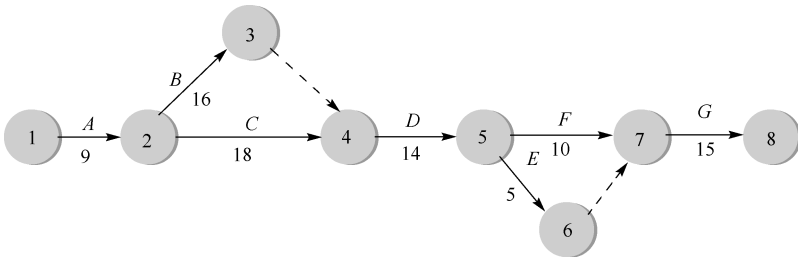


图3-9 双代号网络图

上图是一种双代号的网络图,又称为AOA(Activity on Arrow)网络图。其中,圆圈代表节点,即每项任务的开始时间,或者结束时间;箭头代表一项任务(或活动,Activity),

虚线箭头代表“虚工序”，即不花费任何时间和资源的活动，仅仅为了表示任务之间的逻辑关系，如上图中的③→④和⑥→⑦；箭头所指方向代表任务完成的先后顺序，由箭头所构成的连续路线称为“路线”(Path)；箭头下方的数字代表该项任务完成所需要的时间的期望值。有时，可以将网络图画在一个时间坐标中，这样就不需要标注时间参数了。

表 3-4 中的“期望完成时间” = (最短完成时间 + 4 × 最可能完成时间 + 最长完成时间) / 6 来获得，其中隐含了完成时间符合  $\beta$  分布的基本假设。

在网络图中，所需时间最长的路线成为关键路线(路径)(Critical Path)，其上的任务称为关键工序(Critical Activity)，关键工序完成时间之和即为整个项目的完工时间。

在本例中，共有 4 条路线：

第一条路线：①→②→③→④→⑤→⑦→⑧完工时间 = 9 + 16 + 14 + 10 + 15 = 64(天)

第二条路线：①→②→④→⑤→⑦→⑧完工时间 = 9 + 18 + 14 + 10 + 15 = 66(天)

第三条路线：①→②→③→④→⑤→⑥→⑦→⑧完工时间 = 9 + 16 + 14 + 5 + 15 = 59(天)

第四条路线：①→②→④→⑤→⑥→⑦→⑧完工时间 = 9 + 18 + 14 + 5 + 15 = 61(天)

综上，第二条路线为关键路线，其上的工序 A、C、D、F、G 为关键工序。因此，项目计划和实施的重点应围绕关键工序展开，因为只有按时完成关键工序的任务，才能确保整个项目的任务按时完成。整个项目完工时间为 66 天。

上述对于关键路线和关键工序的确定方法属于穷举法，无法适应复杂网络图的求解。普遍适用的方法是求解网络图中每个工序的时差和总时差，总时差为零的工序才是关键工序，由此构成的路线则是关键路线。

### 3. 网络图的优化

**【例题 3-2】** 表 3-4 中，如果整个项目工期要缩短 5 天，应如何优化项目计划？

**解：**考虑时间与成本的交换性，关键工序 A 最多可缩短 2 天，工序 C 可缩短 4 天，工序 D 可缩短 2 天，工序 F 可缩短 4 天，工序 G 可缩短 4 天。考虑成本因素可选择压缩 A 工序 2 天，压缩 G 工序 3 天，共计增加成本 84 万元。

## 本章小结

1. 计划是确立组织目标、制定行动方案的管理过程，是管理的首要职能。计划不仅为组织发展确立了方向和路径，而且还为组织分工与设计、绩效考核与控制奠定了标准和基础。计划管理的主要过程包括计划制定、计划实施和计划评价。

2. 任何计划的制定都要建立在组织环境分析的基础上。组织环境包括外部环境和内部环境。其中，对外部环境的分析包括宏观环境分析(PEST)、行业环境分析(生命周期、竞争结构、五种力量)、竞争环境分析(战略群组，竞争者目标、假设、战略、能力)等；内部环境分析包括资源分析、能力分析、核心能力分析等。外部环境分析可以帮助组织识别发展的机会和威胁；内部环境分析则帮助组织识别自身的优势和劣势。

3. 战略规划是一个组织的高层次计划，其目的是确立组织的战略目标、设计组织的战

略路径。组织的战略包括总体战略、业务战略和职能战略三个层次。其中,总体战略主要确立了组织的战略态势(稳定、紧缩、成长)和发展模式(密集成长、一体化、多元化);业务战略主要确立业务的竞争模式(成本领先、差异化、市场集中等);职能战略则形成对总体战略和业务战略的支撑体系。

4. 组织计划的编制遵循由近及远、由粗及细的规律。目标管理和滚动计划法是常用的计划编制方法。其中,目标管理通过目标的系统分解及上下级共同设立目标,形成双方认同的、可执行的目标体系,再以目标为导向制定和实施计划,最终以目标达成情况考核和激励员工。滚动计划法则关注环境动态性对计划工作造成的影响,运用“远粗近细”的思路,依据内外环境和上期执行结果来确定下期计划,提高了计划的有效性。

5. 网络计划技术是一种运用网络图对组织计划进度进行安排和控制,以保证实现预定目标的计划管理技术,建立在工作任务分解(WBS)基础之上。其优点是科学有据、利于优化;其条件是需要对各项任务持续时间和资源需求进行准确预估。



二维码 3-3  
工作分解结构

## 复习思考题

1. 什么是计划?在组织管理中,计划工作起着怎样的作用?
2. 组织的计划管理系统的基本构成单元有哪些?它们各自发挥着怎样的作用?
3. 计划的过程有哪些步骤?它们各自的重点工作是什么?
4. 组织的计划系统包含哪些层次?各自的计划结果是什么?
5. 组织的环境包含哪些方面?它们对计划的制定与执行会有怎样的作用?
6. 组织的战略规划包含哪些方面?战略规划的执行有哪些特点?
7. 请阐述目标管理的基本思想、实施过程和可能产生的局限性。
8. 请阐述滚动计划法的基本思想。
9. 请阐述网络计划技术的基本思路。现实中,该技术的应用有哪些基本问题需要解决?

## 案例分析

### 中国商用飞机有限责任公司

中国商用飞机有限责任公司成立于2008年,其主要任务是研发和制造具有国际竞争力的我国新一代大型客机,既要技术实现,也要商业成功。为完成这一艰巨的任务,该公司汇聚了一批内外部专家,制定了详细的公司发展规划和产品研制计划。这一计划体系包括公司的中长期战略规划、三年发展规划纲要、年度经营计划、产品发展规划等。在这些规划的制定中,公司首先对内外环境进行分析,以识别外部的机会和威胁、内部的优势和劣势,从而为公司目标的确立奠定基础。

从大型客机的整体需求看,未来20年全球需要大型客机约34 000架,价值4.5万

亿美元, 年均 1700 架, 总体需求略大于当前供给, 存在着市场进入的机会。从机型来看, 全球对于 150 座级的客机需求量最大, 占整体需求量近 70%。此外, 国内航空运输业的高速发展也为这种机型的需求增长提供了极大的动力。

在支线飞机和通用飞机领域, 全球需求总体趋于稳定。其中, 支线飞机的需求呈现小幅增长趋势; 通用飞机需求则在 2008~2009 年大幅下降之后, 近年来呈现逐步回升趋势。在中国市场, 随着各地机场建设的提速, 专营支线航线的航空公司数量有所上升, 进一步推升了对支线飞机的需求。目前, 国内对通用飞机的需求增长点主要集中在公务飞机。而随着国家计划逐步开放低空空域, 各式通用飞机的需求可能出现“井喷”式增长。

从竞争环境看, 大型客机市场目前呈现波音、空客“双寡头”垄断的格局, 两者的市场占有率近 99%。此外, 俄罗斯凭借强大的航空工业基础也生产少量的大型客机。面对大型客机市场的巨大诱惑, 加拿大的庞巴迪公司、巴西航空工业公司等支线飞机制造商也试图进入这一市场。可以预见, 未来这一市场将呈现超过以往的激烈竞争局面。

支线飞机市场呈现庞巴迪公司、巴西航空工业公司“双寡头”垄断的格局, 两者在 30 座以上支线飞机领域的市场占有率大于 80%。此外, 俄罗斯 UAC、湾流公司等也占有一席之地。在这一市场, 除中国商飞 ARJ21 系列之外, 日本的 MRJ 也会在不久的将来进入该市场。因此从总体看, 该市场的竞争也将日趋激烈。

目前, 小型通用飞机的市场呈现出多头竞争的格局。其中, 塞斯纳、湾流、巴西航空工业、庞巴迪等都是强有力的竞争者。这

一市场的需求领域广泛, 进入这一市场的竞争者为数众多, 技术壁垒相对较低。

从航空科学技术发展看, 安全性、经济性、节能环保性、舒适性、操控性等性能仍然是大型客机和大型支线飞机竞争的主要领域。随着石油资源的逐步枯竭、全球环境的不断恶化, 全球对于节能环保性的要求明显提高。人们对于乘坐飞机的舒适性要求也越来越高。而替代交通工具, 如高铁的迅速发展, 对于航空器的技术发展带来了一定的挑战, 发展超音速客机的呼声再次唱响。从局部看, 波音、空客掌握了民用航空器领域的几乎所有尖端技术。尽管国际合作几乎是民用航空器设计与制造的“国际潮流”, 但中国商飞仍不得不考虑技术封锁的风险。

作为市场的新进入者, 中国商飞公司肩负国家重任, 承载全民希望。面对巨大商机和严峻挑战。公司只有谨慎选择、科学规划、扬长避短, 才能在这一高技术密集、竞争激烈的市场中获得一席之地, 实现“让中国的大型飞机早日翱翔于蓝天”的梦想。

### 思考题

1. 中国商飞公司面临的主要机会和主要威胁是什么?
2. 中国商飞公司的主要优势和主要劣势是什么?
3. 中国商飞公司应采取怎样的发展模式, 以获得“后发优势”?
4. 中国商飞公司应采取怎样的竞争模式, 以在激烈竞争中脱颖而出?
5. 在高度动态的外部环境中, 组织怎样才能充分发挥优势、抓住发展的机会? 其计划体系应该是怎样的?



## 本章参考文献

- [1] 张卓. 管理学[M]. 北京: 科学出版社, 2011.
- [2] 理查德·L. 达夫特, 多萝西·马西克, 高安增, 马永红(改编). 管理学原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [3] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 戴维·A·德森佐, 玛丽库·尔特, 高俊山(改编). 管理学原理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.
- [4] 陈传明, 周小虎. 管理学原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2007 年第一版.
- [5] 周三多, 陈传明. 管理学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2005 年第二版.
- [6] Fred R. David. Strategic Management[M]. 北京: 清华大学出版社, 2001.
- [7] 小阿瑟·A·汤普森, 约翰·E·甘布尔, A. J. 斯特里克兰三世. 战略管理: 获取竞争优势[M]. 北京: 机械工业出版社, 2006.
- [8] 张卓, 蔡启明, 钱焱, 张庆. 项目管理[M]. 北京: 科学出版社, 2009.
- [9] 威廉史蒂文森, 锡汉奥兹古, 李勇建, 张建勇. 管理科学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.



# 第 4 章 预测和决策

决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。

——赫伯特·西蒙 (Herbert A. Simon)

## 本章提要

在本章中，您将学习到以下主要内容

1. 预测的概念与特点；
2. 预测的定性方法和定量方法；
3. 决策的概念与特点；
4. 决策的类型与特点；
5. 决策的程序与影响因素；
6. 决策的基本模式及其特点；
7. 定性决策方法；
8. 定量决策方法。

## 导入案例

Netflix Incorporation(纳斯达克股票代码 NFLX)是一家美国流媒体公司,成立于1997年,主要提供在线影片租赁服务。为更好地服务客户,公司建立了功能强大的网站,在线提供超大数量的DVD,不仅能够让客户快速方便地挑选影片并提供免费递送,而且顾客可以通过PC、TV及iPad、iPhone收看电影、电视节目;通过Wii, Xbox360, PS3等设备连接TV等。公司网站因此连续多次被评为顾客最满意的网站。

然而,在影视播映产业中,Netflix身处产业链的末端。在这一产业链中,常规上由影视公司负责内容制作,然后会在单次收益最高的平台首次露面,如公共电视台和收费有线电视频道等,前者会在剧集中插播广告,后者则会将广告放在剧集前后。通常,一部剧集播出后还将提供电视网中的收费点播。再后会进入一些其他免费电视台并发行DVD版本,最后才会轮到像Netflix这样的包月式收费的流媒体观看平台。不仅如此,时代华纳旗下的有线电视网HBO同样拥有流媒体播放平台,另一个北美主要的影视流媒体平台Hulu,其背后的投资则是来自于新闻集团、迪斯尼、NBC环球等几大传媒集团。

Netflix认识到这样的运营模式必须改变,并开始的内容制作方面寻求突破。2006年10月,Netflix开始实施其影评大奖赛,要求参赛者预测Netflix的客户分别喜欢什么影片。通过对上亿个数据的分析,公司最终选定以参与投资的方式拿下了由电视剧新手MRC制作的《纸牌屋》的首播权。随着《纸牌屋》2013年2月首播,Netflix进入快速发展的阶段。

# 预

测、决策和计划是三个相互区别,又互相联系的概念。预测是人们根据事物之间的相互联系和事物发展的历史资料,利用一定手段对客观事物的未来发展状况或趋势进行事前分析和推断。决策是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整。而计划则是指对未来行动的事先安排。可见,预测是决策的基础;决策是计划方案的选择;而计划则是对决策所选定的方案的具体安排。在实际工作中,三者之间相互渗透,相互作用,共同组成了组织的计划内容与方法。

## 4.1 预测

### 4.1.1 预测的概念

#### 1. 预测的定义

预测(Forecasting)是人们对未来要发生的事物进行的估计和推测,是根据过去的历史数据和现实的客观条件,运用科学知识和手段探求人们所关心的客观事物的发展趋势,即根据过去和现在判断未来,根据已知推测未知。

#### 2. 预测的分类

##### ◎ 定性预测和定量预测

按预测的方法分类,可分为定性预测和定量预测。

定性预测(Qualitative Forecasting)是用定性方法研究、分析和确定未来事物发展的性质和发展规律。定性预测的结果往往不是依据历史统计数据直接计算获取的,而是充分发挥人的智慧、经验的作用,依据直观材料、人的实践和主观判断得到的。定量预测是用定量的方法,研究、分析和推测未来事物发展的方向、程度及其结果。

定量预测(Quantitative Forecasting)是建立在历史数据和资料以及目前的信息基础上的预测,它往往不是主观判断,而是充分发挥历史数据的作用,借以推断未来。一般,定量预测的结果比定性预测更具科学性和精确性。

##### ◎ 长期预测、中期预测和短期预测

按预测的时间分类,可分为长期预测、中期预测和短期预测。不同的预测目的决定着不同的预测期限。长期预测一般为10~15年;中期预测一般为5~10年;短期预测一般为1~5年或更短。由于时间越长,不确定性因素的影响越大,因而通常预测的期限越长,其预测的精度越差。短期预测较中期预测精确,中期预测较长期预测精确。在预测之前,根据预测对象和要求正确选择预测期限是十分重要的。

### 4.1.2 预测方法

#### 1. 定性预测方法

##### ◎ 经理人员意见法(Managers Opinions)

由企业负责人把与市场有关或者熟悉市场情况的各种负责人员和中层管理部门的负责

人召集起来,对未来的市场发展形势或某一市场问题进行研讨,充分发表意见,然后将各种意见汇总起来,进行分析研究和综合处理,最后得出市场预测结论。

### ◎ 专家调查法(Expert Opinions)

通过征询专家意见以此作为预测分析的依据。专家运用自己的知识和经验,通过对过去和现在事物的分析,找出规律,然后对发展的趋势做出判断。最后,对专家的意见进行整理、归纳、综合后得出预测结果。该方法又分为专家个人调查法和专家会议调查法两种形式。

① 专家个人调查法的优点是专家可以不受外界的影响,没有心理和其他压力,使专家最大限度地发挥个人的主动性和创造性,真实地反映专家的意见。其局限性在于调查的结果在很大程度上受专家知识、经验、观念及占有资料等因素的影响,带有一定的片面性。

② 专家会议调查法就是组织一定数量的专家,采用会议座谈、集体讨论等形式,搜集相关信息,然后通过汇总、分析和归纳形成比较一致的专家意见。其优点是:提供的信息量大;考虑的因素全面;通过交流思想,相互启发,有利于集思广益,预测的准确性高。其不足之处是参加会议的专家易受各种心理因素的影响。

### ◎ 德尔菲法(Delphi Method)

由美国兰德公司首先提出的一种多轮匿名的专家调查法,是专家会议调查法的一种发展。其要点是:通过多轮匿名函询来征求专家的意见,然后在每一轮将他们的意见综合、整理、归纳,再反馈给各位专家,供他们提出新论证时参考。反复多次逐步使意见趋向一致。

德尔菲法预测的步骤是:确定预测目标;制定调查表;搜集专家资料;确定专家人选及人数;确定调查时间及主持人;开展书面调查;整理专家意见;重复调查3~5次;最后综合专家意见,得出预测结论。

## 2. 定量预测方法

定量预测方法主要可分为两类:时间序列预测法和因果关系预测法。

### ◎ 时间序列预测法(Time Series Forecasting)

时间序列预测法是把客观事物发展自身的内在动力或惯性趋势,转换成一种数学语言,用不同时期或时点上的变量间变化关系表示出来,考察变量随时间的发展变化规律,用变量以往的纵向统计资料建立数学模型(时序模型)进行外推预测的方法。

时间序列预测法主要有简单平均法、移动平均法、加权移动平均法等。此外,还有指数平滑预测法,趋势线预测法,博克斯-詹尼斯法等。

(1) 简单平均法。利用历史资料的平均数来预测未来值。主要适用于经营业务简单,生产经营较正常,趋势发展较有规律的短期预测。其计算公式为:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \cdots + x_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (4-1)$$

式中,  $\bar{x}$  ——平均数,即预测值;

$x$ ——观察值,即各期实际发生值;

$n$ ——期间数。

(2)移动平均法。利用过去实际发生的数据求其平均值,但与简单平均法的区别是在时间上往后移动一个周期,将此时求得的结果作为下个周期的预测值。其计算公式为:

$$M_{t+1} = \frac{x_t + x_{t-1} + \cdots + x_{t-n+1}}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (4-2)$$

式中,  $M_{t+1}$ ——移动平均值,即预测值;

$x_t$ ——第  $t$  期的观测值;

$t$ ——期间数;

$n$ ——分段数据点数。

(3)加权移动平均法。由于数据越接近预测时点,其值对预测值的影响越大,因此可以用权数来反映不同时点上的数据对预测值的影响,使预测值的准确性提高,这种方法即为加权移动平均法。其计算公式为:

$$Y = \frac{x_1 w_1 + x_2 w_2 + \cdots + x_n w_n}{w_1 + w_2 + \cdots + w_n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i w_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \quad (4-3)$$

式中,  $Y$ ——加权平均数,即预测值;

$x_i$ ——第  $i$  期的观测值;

$w_i$ ——第  $i$  期观测值的权重。

(4)指数平滑法:对近期资料及远期资料给予递减的加权数。

$$\begin{aligned} M_i &= M_{i-1} + \alpha(D_{i-1} - M_{i-1}) \\ &= \alpha D_{i-1} + (1 - \alpha)M_{i-1} \end{aligned} \quad (4-4)$$

式中,  $M_i$ ——第  $i$  期的预测值;

$M_{i-1}$ ——第  $i-1$  期的预测值;

$D_{i-1}$ ——第  $i-1$  期的实际值;

$\alpha$ ——平滑系数( $0 \leq \alpha \leq 1$ )。

一般情况下,观察值呈较稳定的水平发展时, $\alpha$ 值取0.1~0.3;观察值波动较大时, $\alpha$ 值取0.3~0.5之间;观察值波动很大时, $\alpha$ 值取0.5~0.8之间。当时间序列期数在20个以上时,初始值对预测结果的影响很小,可用第一期的观察值代替;当时间序列期数在20个以下时,初始值对预测结果有一定影响,可取前3~5个观察值的平均值代替。

#### ◎ 因果天系预测法(Cause and Effect Forecasting)

把客观事物之间内在的因果关系,转换成一种数学语言,找出自变量和因变量,用一种近似的函数关系表示出来,并依靠历史统计数据,建立相应的数学模型(因果模型),然后根据自变量的数量变化预测因变量变化的预测方法。因果关系预测比较适用于事物之间的因果关系清晰,而且又具备比较全面的横向统计数据资料的情况。根据反映因果关系的方程多少不同,因果关系预测主要有一元回归方程、多元回归方程、投入产出分析等。

回归分析法(Regression)是把预测目标与有关影响因素联系起来进行分析的一种预测方法,研究的也是时间序列变化的规律和趋势,但回归法研究的是两个或者更多的时间序列之间相关关系的规律性。在变量与预测对象是线性关系时,一般用一元线性回归法进行预测。

$$\hat{Y} = a + bX \quad (4-5)$$

式中:  $\hat{Y}$ ——预测值;

$a$ 、 $b$ ——回归系数;

$X$ ——变量。

首先根据实际数据,把  $X$ 、 $\hat{Y}$  作为已知数,再用最小二乘法求出回归系数  $a$ 、 $b$  的值;然后利用  $a$ 、 $b$  通过公式求预测值;最后用相关系数检验  $r$  其可靠程度。最小二乘法的公式:

$$a = \hat{Y} - bX \quad (4-6)$$

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n X_i Y_i - \bar{X} \sum_{i=1}^n Y_i}{\sum_{i=1}^n X_i^2 - \bar{X} \sum_{i=1}^n X_i} \quad (4-7)$$

$$r = \sqrt{1 - \frac{S^2}{\delta^2}} \quad (4-8)$$

式中:  $r$ ——相关系数;

$\delta$ ——标准差。

随着数学的发展,人们还开发了许多现代预测理论与方法。



二维码 4-1

现代预测方法

## 4.2 决策概述

决策(Decision or Decision Making)贯穿于整个管理过程的始终。组织中管理人员的重要职能就是决策。例如,计划方案的选择、组织机构的设置、人力资源的配备、激励方案的制定、控制程序的设计等,无一不包含决策的内容。但这一活动并不限于组织中的管理者,每一个组织成员都需要在其工作和生活中做出决策。

决策对于管理工作至关重要。决策水平的高低对于决策者本人的工作以及所处的团体、组织都会产生影响。重要的决策甚至会关系到组织的生存与发展,特别是在竞争日益激烈的今天,情况更是如此。因此,作为管理者,必须掌握决策的基本知识,认识和重视决策,不断提高决策技能,这是组织发展的客观要求。

### 4.2.1 决策的概念

决策是指人们为实现既定的目标,从拟定实现目标的各种可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。

狭义地讲,决策就是在几种可行方案中做出选择。它关注选择行为本身。

广义地讲,决策还包括在做出最后选择之前必须进行的一切活动,即决策应包含:识别问题、制定备选方案、选择最优方案、执行选定方案、调整修订方案等。它关注决策的过程。



### 4.2.2 决策的类型

根据决策解决问题的性质和内容的不同,可分成许多类型。不同类型的决策,需要采用不同的决策方法。为了正确进行决策,必须对决策进行科学分类。

#### 1. 长期决策和短期决策

根据决策信息所涉及的时间长短,决策可分为长期决策和短期决策。

(1)长期决策(Long-term Decision)。指有关组织今后发展方向的长远性、全局性的重大决策,又称战略决策,如投资方向的选择、人力资源的开发和组织规模的确定等。

(2)短期决策(Short-term Decision)。指为实现长期战略目标而采取的短期策略性选择,又称战术决策。如企业日常营销、物资储备以及生产中资源配置等问题的决策都属于短期决策。

#### 2. 个人决策和集体决策

根据决策主体,决策可分为集体决策和个人决策。

(1)个人决策(Individual Decision)。即个人单独决策。其优点是果断性强、责任明确、决策所费的时间和成本低;缺点是易受个人偏见支配,一贯性较差,决策质量一般较低,容易导致决策失误。

(2)集体决策(Group Decision)。即由组织决策机构整体或决策机构的特定群体做出。相对于个人决策,集体决策通常遵循一定的决策程序和方法,使用较为丰富的决策信息、集聚众人的智慧和力量,决策质量高、一贯性较好。其主要缺点是:费工费时、成本较高,有时会出现个体主导、从众心理、决策者相互满足和群体思维(Group Thinking)等现象,也会存在责任不明等问题。

#### 3. 初始决策和追踪决策

根据需解决的问题来源,决策可分为初始决策和追踪决策。

(1)初始决策(Initial Decision)。指决策者对某项活动所进行的首次决策,主要是确定其方向、目标及方案等。

(2)追踪决策(Tracking Decision)。是决策者在初始决策的基础上对已从事的活动的方向、目标及方案的重新调整。它多发生于组织环境出现明显变化、原先方案需要调整之时。与初始决策相比,追踪决策具有回溯性、非零起点和双重优化的特点,即需要回溯过去并建立在已经实施的基础之上,找寻优于过去的解决方案。

#### 4. 战略决策、战术决策和业务决策

根据决策的重要程度和影响范围,决策可分为战略决策、战术决策和业务决策。

(1)战略决策(Strategic Decision)。指事关组织未来发展方向和远景的全局性、长远性和方向性决策,主要由组织内高层管理者负责进行,如组织机构调整,产品更新换代等,均属于战略决策。

(2) 战术决策(Tactical Decision)。指实施战略决策过程中的具体执行性决策。如财务决策、销售计划决策、产品开发决策等属于战术决策,一般由组织的中层管理者负责进行。

(3) 业务决策(Business Decision)。指日常业务活动和管理活动中所进行的常规决策,一般由基层管理者负责进行。属于业务决策范畴的主要有:日常工作任务分配和检查、工作日程(生产进度)安排和监督、岗位责任制定和执行、库存控制与材料采购等。

## 5. 程序化决策与非程序化决策

根据决策的可重复性,决策可分为程序化决策与非程序化决策。

(1) 程序化决策(Programmed Decision)。又称为常规决策,指例行的、因果关系明确的、按照一定频率或间隔重复进行的决策。程序化决策主要处理常规性、重复性的决策问题。许多业务决策,如任务的日常安排、常用物资的订货与采购等,均属此类。

(2) 非程序化决策(Nonprogrammed Decision)。又称为非常规决策,指非例行的、因果关系不明确的、很少重复出现的决策。非程序化决策主要处理非常规性、重大的决策问题,例如重大的投资问题、组织变革问题、开发新产品或打入新市场的问题等。

## 6. 确定型决策、风险型决策和不确定型决策

根据决策的可靠程度,决策可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。

(1) 确定型决策(Certainty Decision)。指在稳定(可控)条件下进行的决策。此时,决策者确切知晓自然状态的发生,每个方案的确定结果,最终方案的选择取决于对各个方案结果的直接比较。

(2) 风险型决策(Risk Decision)。又称为随机决策。在这类决策中,未来可能出现的自然状态不止一种,决策者不能知道哪种自然状态会发生,但可以知晓有多少种自然状态,并可以估计每种自然状态发生的概率,以及各种方案在不同自然状态下的结果。

(3) 不确定型决策(Uncertainty Decision)。指在不稳定条件下进行的决策。其中,决策者可能不知道有多少种自然状态,即便知道,也不能知道每种自然状态发生的概率。但在自然状态已知时,各种自然状态的结果也是可知的。

### 4.2.3 决策的过程

决策是一项非常复杂的管理工作。决策者要做出正确的决策,必须遵循正确的决策程序。通常,决策过程包含以下步骤:

#### 1. 决策程序

##### ◎ 识别决策问题

任何决策都是为了解决特定问题。因此,决策过程的第一步就是要识别需要解决的问题。而识别管理问题是一项具有挑战性的工作,需要决策者有针对性地搜集信息,系统而科学地分析环境,才能找到问题的关键。通常,管理问题的识别可以源自于不满意的现状、更优的标杆和决策者心中的愿景和目标。

识别出的决策问题应该用特定的决策目标加以表述。决策目标的表述应符合以下要求：

(1)具体明确。一是语义明确，避免执行者产生歧义；二是可以度量，尽可能用量化指标表达，如费用指标、效益指标等；三是可以分解，形成层层分解的目标体系，便于执行。

(2)分清主次。进行多目标决策时，要尽量减少目标的个数，因为目标越多，决策难度越大。同时要明确目标之间的主次关系，以指导目标实现中的行为。目标达成的原则是局部服从全局；次要目标服从主要目标。

(3)明确条件。即任何目标的实现均需要在特定的约束条件之下，如资源、质量、时间、法律法规、制度政策等。目标达成应满足约束条件，否则即使达到目标，与付出的代价相比，其结果也可能不令人满意。

### ◎ 拟定备选方案

备选方案的拟订是决策的关键，也是提高决策质量的重要环节。从理论上讲，备选方案越多，决策结果可能越优。现实中，备选方案的制定不仅费工费时，而且需要消耗成本。因此，在一定的时间和成本约束下，拟定的备选方案总是有限的、不完备的。

备选方案的主要来源，一是过去的经验；二是创新的设计。前者主要利用当前决策问题和过去经验的相似性找寻可能的解决方案；后者则是在没有过去的经验时所必须采取的方法。

备选方案的制定应充分发动群众，集思广益，尽可能多地识别和设计可行的方案。

### ◎ 评估备选方案

拟定各备选方案之后，还要评估每一个方案的完备性，预测各方案的执行结果，评价各个方案的利弊，为方案选择奠定基础。方案评估的具体方法如下：

(1)经验判断法。主要依靠决策者以往的经验 and 掌握的材料，对所制定的备选方案进行定性评价。这种评价可以个人做出，也可以是集体做出的，常用于牵涉较多社会因素、人的因素的决策问题。

(2)数学分析法。即通过对各备选方案的计算，以量化数据为依据来评价各备选方案的可行性，适用于一些有完备的数据资料的方案的决策问题。

(3)实验法。在重大方案评价时，在既难以主观判断，又无法采用数学分析方法的情况下，可以采用实验的方法以取得经验和数据，作为选择方案依据。随着计算机技术的发展，越来越多的重大决策采用计算机模拟推演的方式来评价方案的有效性。

### ◎ 选择最佳方案

选择方案就是对各种备选方案进行总体权衡后，由决策者挑选一个最好的方案，或者对多个方案进行再综合，从而确定一个最优方案。

根据决策问题的情况不同，选择方案的准则可以是最优解、满意解和优化解。通常，只有在决策者完全理性、拥有完备信息、备选方案完全穷尽的前提下，才会有特定决策问题的“最优解”。其余情况下，确定型决策和风险型决策问题可以求出局部最优解，即在所列出的、有限的备选方案中的最优解；不确定型决策可以依据决策者的决策偏好求出满意解；追踪决策则旨在寻求优化解。

决策方案选择的核心在于确定决策的准则。对于同一决策问题和相同的备选方案，不同的决策准则会导致不同的人选方案。

### ◎ 方案实施

在选定方案之后，如何实施方案是决策者必须思考的内容。因为任何完美的方案如不能付诸实施，那么它们也是毫无价值的。

通常，方案实施的主要工作包括制定实施计划和监督实施过程两个方面。

(1) 制定实施计划。实施计划应落实各项工作的责任部门和责任人员，并通过有效沟通得到执行者的理解和承诺。此外，为应对未来的不确定性，还要制定应急预案，确保在意外发生时所选方案仍能够达成预定目标。

(2) 监控实施过程。即在方案执行的关键任务、关键时点加强控制，以保证实施决策方案的准确性和及时性，确保决策目标的有效实现。

决策实施过程也是信息反馈过程，尽管各个决策过程都包含了信息反馈，但决策的实施更需要反馈。因为在实施过程中，要想使主观意志与客观条件相统一，就必须在不断的信息反馈中主动寻找问题，补充、修正决策，争取达到满意的决策效果。

### ◎ 实施后评价

决策方案实施完成之后，应对其方案设计、实施过程、实施效果和潜在影响等进行评价，一方面为将来决策提供经验；另一方面也为下一轮决策找寻决策问题。

## 2. 影响决策的主要因素

从系统观点看，影响决策的主要因素包括决策问题、决策者、决策信息、决策过程、决策环境和决策执行者等方面。

### ◎ 决策问题

决策问题是决策的基础。决策问题的特性，如问题的重要性、复杂性、紧迫性和给组织带来影响等，会影响决策者的行为。通常，决策问题越重要，决策者的重视程度越高，投入资源越多，决策质量就可能越高；决策问题越复杂，决策失误的风险越大；决策的时间压力越大，要求决策者的快速决策能力越强，等等。

### ◎ 决策者

决策者是决策的行为主体。对于特定决策问题而言，决策者的理性在很大程度上决定了决策的有效性。所谓决策理性，是指决策者在决策中了解决策规律、正确使用决策方法、有效解决决策问题的程度。它受到决策者的决策能力和个人价值观的影响。其中，决策能力主要取决于决策者的知识和经验；而个人价值观则会影响决策者的整个决策行为。例如，决策者对于风险的偏好、对新事物的探索、对于冲突的态度等，都会影响其决策行为。

通常，决策者的理性是有限的，这在主观上造成了任何决策都具有一定的风险。

### ◎ 决策信息

决策信息是科学决策的物质基础。理论上，对于特定决策问题而言，决策者掌握的信息越完备，其做出正确决策的概率越高。实践中，由于决策信息的获取需要花费一定的时

间和成本,因此在特定决策中人们多数情况下不可能获取完备的信息,即多数的决策是在信息不完备的情况下做出的,客观上造成了决策风险。

因此,组织应有意识、系统地收集所有相关信息,为未来决策做好准备。而管理信息系统、决策支持系统等都是以信息收集为基础的。

### ◎ 决策过程

决策过程是指决策程序和方法,是有效决策的方法基础。科学的决策应根据不同的决策问题选择合适的决策程序和方法,决策理性主要体现于此。例如,对于程序化决策问题,就应该根据决策问题的内在规律设计决策程序的每个步骤,确定各步骤所采用的决策方法,制定选定方法的具体准则,才能确保决策有效。在决策理论与实践,除我们经常使用的定性和定量决策方法外,人们还研究出了诸如统计方法、线性和非线性规划、模糊决策、灰色理论等决策工具,以满足不同决策问题和决策环境的需要。

### ◎ 决策环境

决策环境是指决策过程所存在的外在环境,主要包含组织环境和外部环境。其中,组织环境主要表现为组织文化和组织信息获取对决策的影响上。通常,封闭保守的文化会导致风险厌恶型的决策,以及组织内部信息的非开放性;开拓创新的文化则会欢迎变革求新的决策,倡导开放的信息环境。外部环境则是指组织赖以存在的一般环境和行业环境。外部环境对决策的影响表现在两个方面:一方面,环境变化总是使组织面对新的选择,进行新的决策;另一方面,环境动态性对决策提出了更高的要求:在更短的时间内、更贫乏的信息下做出高质量、及时的决策。

### ◎ 决策执行者

在广义的决策中还包含决策实施环节,即把决策执行的问题考虑在决策之中。决策执行者对于决策的理解力和执行力应成为有效决策的组成部分。一个执行者难以理解和执行的决策,不能被称为是好的决策。

## 4.3 决策模式与方法

为了保证影响组织未来生存和发展的决策的正确性,必须利用科学的方法来进行决策。本节主要介绍决策的模式、定性决策方法和定量决策方法。

### 4.3.1 决策的模式

决策者的决策方式主要有三种模式:经典模式(Classical Model)、管理模式(Administrative Model)和政治模式(Political Model)。决策模式的选择主要取决于决策问题的类型、决策者的个人偏好等因素。

#### 1. 经典决策模式

决策的经典模式主要基于经济学假设:决策信息完备和决策者完全理性。它追求在所有可行方案中选择最优方案。

- (1) 决策问题明确, 决策目标、所要解决的问题清晰定义。
- (2) 决策环境确定, 收集的决策信息完备, 备选方案的未来结果已知或可准确估计。
- (3) 决策准则追求最优解, 即决策者依据经济价值最大化的准则取舍方案。
- (4) 决策者完全理性, 根据决策目标和决策准则理性地选择方案。

经典决策模式的决策过程是规范性的, 即规定了决策的具体步骤和方法。近年来, 随着定量方法的发展和计算机的广泛应用, 管理决策的科学性不断提高。这种模式尤其适用于程序化决策, 以及确定型、风险型决策问题。

经典决策模式描述了一种“理想”的决策状态。但现实中, 多数决策问题具有不确定性, 而且由于时间和成本压力, 决策信息也不可能是完备的; 决策者对决策问题的认识和对备选方案的评价与选择也不可能是完全理性的。此时, 就需要有新的决策模式。

## 2. 管理决策模式

管理决策模式主要关注决策者在管理事务决策中的典型行为模式。与经典决策模式不同, 管理决策模式基于以下基本假设:

- (1) 决策目标模糊, 导致决策者无法清晰定义决策问题。
- (2) 决策环境动态, 导致决策信息不完备, 未来结果难以准确估计。
- (3) 决策方案不完备, 由于认知、信息、资源和时间等局限, 决策者也不可能列出所有的可行方案。
- (4) 决策者有限理性, 导致其在决策时不能完全认清事物本质和遵从理性决策程序。
- (5) 决策准则追求满意解。上述情况导致决策者不可能追求最优方案, 而是追求满意的方案。

可见, 管理决策模式更加接近决策现实。它对于决策过程的定义是描述性的, 即描述决策者会怎么做, 而不是理论上应该怎么做。它强调了问题复杂性、环境动态性、信息有限性和人的理性的有限性对决策过程的影响, 因而更加适用于非程序化决策和不确定型决策。

## 3. 政治决策模式

决策的政治模式源自于决策者在政治事务决策中的典型行为模式, 认为决策者除了要考虑管理决策模式的基本假设之外, 还要权衡组织内外不同群体之间的利益平衡, 即决策目标实际上是解决冲突, 达成各方妥协的平衡解。因此其决策方案选择的基本准则是各利益相关方共同接受, 或者冲突最小化。

政治决策模式主要用于对各利益相关方影响较大的非程序化决策。

### 4.3.2 定性决策方法

定性决策方法, 又称为主观决策方法, 是决策者根据所掌握的信息, 通过对事物运动规律的分析, 利用知识和经验, 评价和选择最佳方案的决策方法, 主要有以下几种方法:

## 1. 头脑风暴法

头脑风暴法(Brainstorming)又称智力激励法、思维共振法,是现代创造学奠基人奥斯本提出的。它是一种面对面集体交流与决策的方法,通过决策参与者之间的信息交流,引起思维共振,产生组合效应,从而导致创造性思维或方案的产生。

头脑风暴法的基本原则是:

(1)自由畅想。参与者敞开思想,不受任何先验知识的束缚,从多角度、正反面去独立思考;倡导开放性,畅所欲言,大胆提出自己的看法。

(2)以量求质。要求尽可能地设想可能的方案,其数量越多,就越有可能获得有价值的创造。最初方案可能无法达到最佳,但是随着方案的累积和改进,其质量也会随之提高。

(3)延迟批评。研究表明,推迟评判在集体解决问题时可多产生 70% 的设想;在个人解决问题时可多产生 90% 的设想。

(4)综合改善。头脑风暴不仅要求参与者提出设想,还鼓励参与者借题发挥,对别人的设想补充、完善而形成新的设想。会后还要对所有设想作综合改善的工作。

(5)限时限人。头脑风暴的会议时间通常限定为 30 分钟到 1 小时,人数 10 人左右。如果时间太长容易使人疲劳、精神松弛。人数太多则不易集中,有些人发言机会少。

头脑风暴的决策步骤分为以下五个阶段:

(1)准备阶段。主要包括提出问题、组建小组、通知参会等工作。

(2)热身活动。会前进行一些小型活动,以调节气氛,形成热烈、轻松的良好气氛。

(3)明确问题。通过对问题的分析陈述,使与会者全面了解问题,开阔思路。

(4)自由畅谈。按照会议原则,与会者针对确定的问题自由提出观点和解决方案。

(5)加工整理。将与会者的所有设想进行归纳、评价和发展。

## 2. 名义小组法

在集体决策中,如对问题的性质不完全了解且意见分歧严重,则可采用名义小组(Nominal group)技术。决策时,小组成员互不通气、独立思考和评价,因而小组只是名义上的。其程序如下:

(1)主持人召集全体成员说明拟解决的问题。

(2)独立思考、独立拟出自己的方案。

(3)小组成员按顺序向其他成员阐明自己的方案。

(4)记录员将相似或相同的方案进行整合后公布全部不同类型的方案。

(5)各成员独立、客观地进行思考和比较之后对所有方案进行评价排序。

(6)主持人统计各方案得到评价的情况,公布最佳方案。

## 3. 德尔菲法

德尔菲法是 20 世纪 40 年代末由兰德公司创立的,又称专家小组法。这种方法通过函

询方式，向一个专家小组进行调查，每位专家独立判断、提出自己意见；组织者对专家意见进行汇总整理后再发给各位专家供其参考，以提出新的方案；经过反复多轮，专家意见趋于一致，最后供决策者进行决策。

德尔菲法的主要优点：①各专家不受心理干扰，独立、充分地表明自己的意见；②最终结果根据各位专家意见综合而成，能够发挥集体智慧；③应用面较广，费用较省。这种方法可能存在的问题是：仅仅根据各专家的主观判断，缺乏客观标准，而且往往显得强求一致。

#### 4. 其他定性决策方法

(1) 哥顿法。这种方法与头脑风暴法原理相似，先由会议主持人把决策问题向与会成员作笼统介绍，然后由各位成员自由讨论解决方案；之后，决策者将决策的具体问题展示给与会者，引导与会成员进一步深化讨论，最后由决策者吸收讨论结果、进行决策。

(2) 淘汰法。先根据一定条件和标准，对全部备选方法进行筛选，淘汰不符合要求的方案，以达到缩小选择范围的目的。淘汰方法主要有：规定最低满意度；规定约束条件；根据目标主次筛选方案。

(3) 环比法。又称为“0-1 评分法”，即根据人们的知识和经验，对所有可行方案中进行两两比较，优者得 1 分，劣者得 0 分，然后以各方案累计得分多少为依据选择方案。

【例 4-1】 试比较表 4-1 所示四个方案，并选出最优方案。

表 4-1 环比法

被比较方案 比较方案	A	B	C	D	总 分
A		1	1	1	3
B	0		0	1	1
C	0	1		1	2
D	0	0	0		0

解：第一步，两两对比方案的优劣，优者得 1 分，劣者得 0 分。

第二步，求每个方案的累计得分，如表 4-1“总分”项。

第三步，选择累计得分最大的方案。本例中为 A 方案。

#### 4.3.3 定量决策方法

定量决策方法是运用数学工具建立反映各种因素及其关系的数学模型，并通过对这种数学模型的计算和求解，选择出最佳决策方案的方法。

##### 1. 确定型决策方法

常用的确定型决策方法有线性规划和盈亏平衡分析法等。

##### ◎ 线性规划

线性规划(Linear Programming)是在一些线性等式或不等式的约束条件下，求解线性目标函数的最大值或最小值的方法。线性规划主要解决两类问题。一类是最大化问题，即在



现有资源条件下, 如何使效果最好或完成的任务最多; 另一类是最小化问题, 即在工作任务明确的情况下, 怎样使各种消耗减至最小。

运用线性规划建立数学模型的步骤是:

- ① 确定影响目标大小的变量, 列出目标函数方程;
- ② 找出实现目标的约束条件;
- ③ 找出使目标函数达到最优的可行解, 即为该线性规划的最优解。

**【例 4-2】** 某公司生产 A、B 两种产品, 各自的零部件分别在甲、乙车间生产, 最后都需在丙车间装配, 相关数据见表 4-2。问如何安排甲、乙两产品产量, 使公司利润为最大。

表 4-2 产品工时消耗表

车间 \ 产品	工 时 单 耗		生 产 能 力
	A	B	
甲	2	0	8
乙	0	3	15
丙	4	5	36
单位产品获利(百元)	4	6	

**解:** 设  $x_1$  为 A 产品产量,  $x_2$  为 B 产品产量。生产 A、B 两种产品受到各车间现有生产能力的制约。其中, 甲车间的能力总量为 8 工时, 则甲车间能力约束条件表述为

$$2x_1 \leq 8$$

同理, 乙车间、丙车间能力约束条件分别为

$$3x_2 \leq 15$$

$$4x_1 + 5x_2 \leq 36$$

决策目标是利润最大化, 用  $Z$  表示利润, 则

$$\max Z = 4x_1 + 6x_2$$

由于甲乙产品的产量不应是负数, 即

$$x_1 \geq 0, x_2 \geq 0$$

综上所述, 该问题的数学模型表示为:

$$\text{目标函数: } \max Z = 4x_1 + 6x_2$$

$$\text{约束条件: } \begin{cases} 2x_1 \leq 8 \\ 3x_2 \leq 15 \\ 4x_1 + 5x_2 \leq 36 \\ x_1 \geq 0, x_2 \geq 0 \end{cases}$$

由上面的数学模型可以利用图 4-1 求解。

五边形  $OABCD$  内(含边界)的任意一点  $(x_1, x_2)$  都是满足所有约束条件的一个解, 称之为可行解。通常, 最优解出现在可行域的边界点上。将上述五个边界点的值带入, 可求得本例题的最优解为: 当  $x_1 = 2.75$ ,  $x_2 = 5$  时, 获得最大利润  $Z = 41$ (百元)。

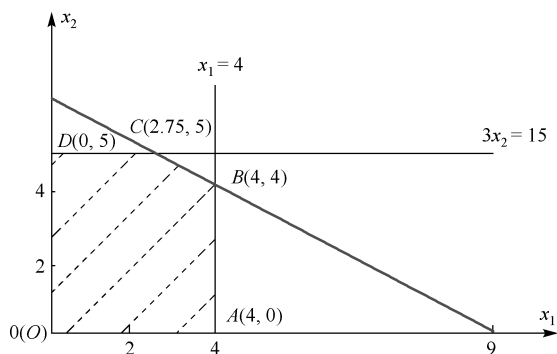


图 4-1 线性规划图解

由于产品的件数不能为小数，本例实际仅能求得次优解，即当  $x_1 = 4$ ， $x_2 = 4$  时，获得最大利润  $Z = 40$  (百元)。

以上线性规划问题还可以用单纯型法进行求解。本书在此从略。

### ◎ 盈亏平衡分析

盈亏平衡分析(Breakeven Analysis)又称保本点法或量本利法，是根据产品的业务量(产量或销量)、成本、利润之间的相互关系，来预测利润、控制成本、判断经营状况的一种数量分析方法。

一方面，产品成本可分成两类：固定成本(Fixed Cost)和可变成本(Variable Cost)。固定成本是不随产销量变动而变化的成本，如厂房、设备、租金、管理费和固定工资等。可变成本是随着产销量的变化而呈线性变化的成本，如原材料、燃料、工时支出和计件工资等。固定成本和变动成本之和为产品总成本(Total Cost)。另一方面，产品销售收入等于销量乘以销售价格，而销售利润等于销售收入减去产品总成本。

以上量本利关系可以用盈亏平衡分析图来表示，如图 4-2 所示。

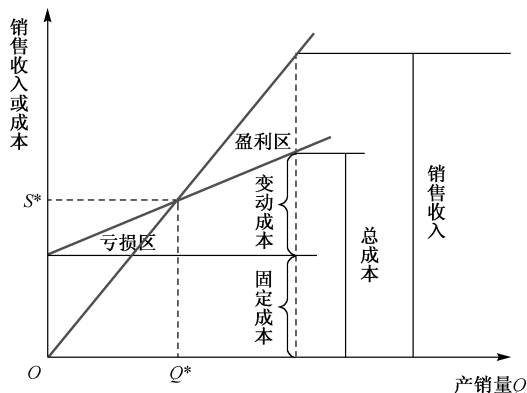


图 4-2 盈亏平衡分析图

其中，产销量为  $Q$ ，单位产品的销售价格为  $p$ ，固定成本为  $FC$ ，变动成本为  $VC$ ，单位产品的变动成本为  $v$ ，销售收入为  $S$ ，销售利润为  $P$ 。则

销售收入：

$$S = p \cdot Q \quad (4-9)$$

总成本:

$$C = FC + VC = FC + v \cdot Q \quad (4-10)$$

销售利润:

$$P = \text{销售收入} - \text{总成本} = p \cdot Q - (FC + v \cdot Q) \quad (4-11)$$

当销售收入等于总成本时,销售利润为零,企业既不盈利,也不亏损。该临界点成为盈亏平衡点。此时

$$P = p \cdot Q - (FC + v \cdot Q) = 0 \quad (4-12)$$

若用  $Q^*$  表示盈亏平衡时的生产并销售的产品数量,则根据上式,即可得到盈亏平衡点

$$Q^* = \frac{FC}{p - v} \quad (4-13)$$

$$S^* = \frac{pFC}{p - v} \quad (4-14)$$

当实际产销量小于盈亏平衡点时,企业处于亏损状态,反之则处于盈利状态。

**【例 4-3】** 某企业生产线设计生产能力为 50 000 件/年;产品销售价格为 150 元/件,单位变动成本为 90 元/件,产品销售税费为 20 元/件,年固定成本为 120 万元。试求该生产线建成后的年最大利润、盈亏平衡点产量。

**解:** 当达到设计生产能力时年利润最大,因而最大利润为:

$$\begin{aligned} P &= pQ - (FC + vQ) \\ &= 150 \times 50\,000 - [1200\,000 + 50\,000 \times (90 + 20)] = 800\,000 (\text{元}) \end{aligned}$$

盈亏平衡点产量可按(4-13)式求得:

$$Q^* = \frac{FC}{p - v} = \frac{1\,200\,000}{150 - (90 + 20)} = 30\,000 (\text{件})$$

## 2. 风险型决策

风险型决策具有以下条件:

- (1) 一个明确的决策目标(如收益最大,或成本最低等)。
- (2) 两个或两个以上的可行方案。
- (3) 两个或两个以上的自然状态,且各种自然状态发生的概率可知。
- (4) 每一种方案在不同自然状态下的结果可知。

在上述条件下,人们估算各方案在未来可能的结果主要采用期望值法,即通过计算各方案在不同自然状态下的结果和出现概率的乘积之和,来估计其未来可能的收益/亏损。据此评价决策方案具有一定的风险。常用的风险型决策方法有决策树法等。

决策树法以计算各方案期望收益为基础,用树状图来描述各种方案在不同情况(或自然状态)下的收益和出现概率,并通过比较每种方案的期望收益来做出决策。

决策树的结构如图 4-3 所示。图中的方块代表决策结点,从它引出的分枝叫方案枝,

每条分枝代表一个方案；圆圈代表状态结点，从它引出的是状态枝，每一条状态枝代表一种自然状态，其上应标明该自然状态发生的概率。末端的三角形称为结果结点，其上注有各方案在相应自然状态下的结果（收益或损失）值。

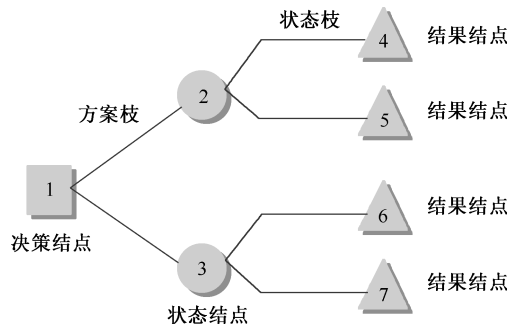


图 4-3 决策树图

运用决策树进行决策的步骤如下：

- (1) 绘制决策树图。按照上述规则从左向右（或者从上至下）绘制决策树。
- (2) 计算各结点期望值。从右向左（或者从下至上）逐步后退进行分析计算。根据右端的损益值和状态枝的概率，计算出相应的期望值，以确定不同结点的期望值，直至计算出各决策方案的期望值。
- (3) 剪枝决策。根据不同方案的期望结果做出选择，留下最优的方案枝，剪去（用“≠”的记号来表示）其余的方案枝，直至找到最佳方案。

**【例 4-4】** 某公司开发了一种新产品，现面临三种选择：（1）卖给大公司，可获利 20 万元；（2）进行试销，费用 10 万元；（3）直接进行市场开发。进行试销可能面临两种情况：市场有利和市场不利（各占 50%）。在这两种情况下公司仍可以选择卖掉产品或进行市场开发。在有利的情况下，卖掉产品可获利 40 万元，进行市场开发的成功率为 40%；在不利的情况下，卖掉产品可获利 12 万元，市场开发的成功率为 10%。直接进行市场开发的成功率为 25%。以上各种情况，市场开发成功则获利 500 万元，失败则损失 100 万元。试用决策树进行决策。

**解：**画决策树如图 4-4 所示。

**结论：**选择试销，如果市场有利则进行市场开发；如果市场不利就卖掉产品。

### 3. 不确定型决策方法

不确定型决策是在各种自然状态发生的概率无法预测的条件下，决策者依据经验判断并有限地结合定量分析方法所做出的决策。不确定型决策方法主要包括：乐观法、悲观法、折衷法、等概率法、后悔值法等。

(1) 乐观法。又称为大中取大法（Maxmax），即从每个方案中选择一个最大的收益值；然后再从中选择一个最大收益值，其对应的方案就是最优方案。

(2) 悲观法。又称小中取大法（Maxmin），即先找出各方案的最小收益值，然后再从这些最小收益值中选择一个最大收益值，其对应的方案就是最优方案。

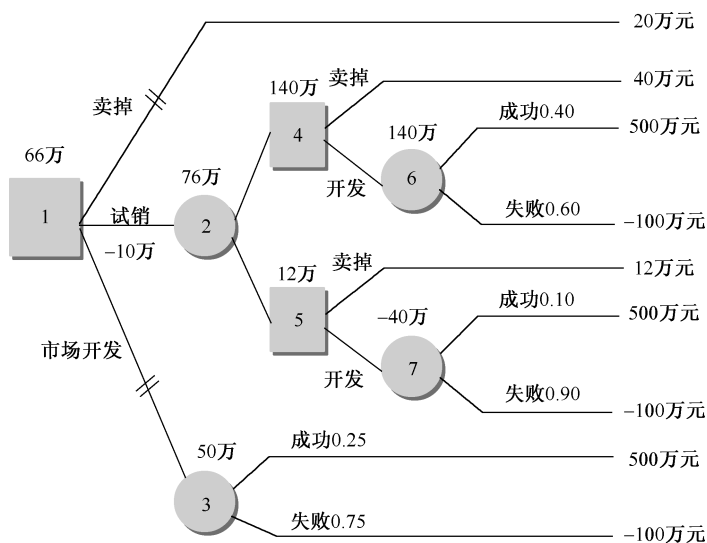


图 4-4 决策树图

(3)中庸法。乐观法过于冒进，悲观法过于保守。因此可以将两者综合，即取一个乐观系数，然后求每个方案收益的最大值和最小值的期望值，比较各方案的期望值，收益期望值最大的方案为最优方案。即

$$E_i = \alpha V_{\max_i} + (1 - \alpha) V_{\min_i}$$

$$\max \{ E_i \}$$

式中， $V_{\max_i}$  为方案  $i$  在不同自然状态下的最大值， $V_{\min_i}$  为方案  $i$  在不同自然状态下的最小值， $\alpha$  为乐观系数， $E_i$  为方案  $i$  的收益期望值。

(4)等可能法。数学家拉普拉斯认为，当未来各自然状态出现的概率无法预知时，应该假设其发生概率相同。因此，方案必选就成为比较各方案在不同自然状态下的结果的平均值大小的问题，收益平均值最大的方案为最优方案。

(5)后悔值法。又称为遗憾法，认为当未来自然状态确定时，最优方案也随之确定。如果未选择最优方案，就会感到后悔。后悔的程度可以用所选方案收益值与最优方案收益值之差，即后悔值 (Regret Value) 来度量。其决策思想是选择最大后悔值最小的方案。

**【例 4-5】** 某公司按批生产和销售某种产品，产品成本为 40 元/件，批发价格为 50 元/件。若产品当月销售不完，则每件损失 2 元。公司每投产一批是 10 件，最大月生产能力是 40 件，决策者可选择的生产方案为 0 件、10 件、20 件、30 件、40 件五种。如果市场需求不确定，试用乐观法、悲观法、中庸法、等可能法和后悔值法确定最优生产策略。

**解：**根据题意，决策者可选策略有五种：0, 10, 20, 30, 40，记作  $\{S_i\}$ ， $i = 1, 2, 3, 4, 5$ 。由于按批销售，因此其销售状态也有五种：0, 10, 20, 30, 40，记作  $\{E_j\}$ ， $j = 1, 2, 3, 4, 5$ 。每个“策略-状态”对都可以计算出相应的收益值或损失值，见表 4-3。

表 4-3 策略-状态矩阵

损益值 (元) $S_i$ \ $E_j$		销售状态(件)				
		0	10	20	30	40
生产 策略 (件)	0	0	0	0	0	0
	10	-20	100	100	100	100
	20	-40	80	200	200	200
	30	-60	60	180	300	300
	40	-80	40	160	280	400

(1) 乐观法。

损益值 (元) $S_i$ \ $E_j$		销售状态(件)					方案 最大损益值
		0	10	20	30	40	
生产 策略 (件)	0	0	0	0	0	0	0
	10	-20	100	100	100	100	100
	20	-40	80	200	200	200	200
	30	-60	60	180	300	300	300
	40	-80	40	160	280	400	400

根据“大中取大”准则， $\max\{0,100,200,300,400\}=400$  元，最优策略为生产 40 件。

(2) 悲观法。

损益值 (元) $S_i$ \ $E_j$		销售状态(件)					方案 最小损益值
		0	10	20	30	40	
生产 策略 (件)	0	0	0	0	0	0	0
	10	-20	100	100	100	100	-20
	20	-40	80	200	200	200	-40
	30	-60	60	180	300	300	-60
	40	-80	40	160	280	400	-80

根据“小中取大”准则， $\min\{0,-20,-40,-60,-80\}=0$ ，最优策略为不生产。

(3) 中庸法。假设乐观系数为  $\alpha=1/4$

损益值 (元) $S_i$ \ $E_j$		销售状态(件)					方案 损益期望值
		0	10	20	30	40	
生产 策略 (件)	0	0	0	0	0	0	0
	10	-20	100	100	100	100	20
	20	-40	80	200	200	200	40
	30	-60	60	180	300	300	60
	40	-80	40	160	280	400	80

根据最大期望值准则， $\max\{0,20,40,60,80\}=80$  元，最优策略为生产 40 件。

(4) 等可能法

损益值 (元) $S_i$ \ $E_j$		销售状态(件)					方案 损益期望值
		0	10	20	30	40	
生产 策略 (件)	0	0	0	0	0	0	0
	10	-20	100	100	100	100	76
	20	-40	80	200	200	200	128
	30	-60	60	180	300	300	156
	40	-80	40	160	280	400	160

根据最大期望值准则,  $\max\{0, 76, 128, 156, 160\} = 160$  元, 最优策略为生产 40 件。

(5) 后悔值法。各种方案在不同自然状态中的最大机会损失值如下表所示。

损益值 (元) $S_i$ \ $E_j$		销售状态(件)					方案 最大机会损失
		0	10	20	30	40	
生产 策略 (件)	0	0	100	200	300	400	400
	10	-20	0	100	200	300	300
	20	-40	20	0	100	200	200
	30	-60	40	20	0	100	100
	40	-80	60	40	20	0	60

根据最大机会损失值最小准则,  $\min\{400, 300, 200, 100, 60\} = 60$  元, 最优策略为生产 40 件。

随着数学和计算机技术的应用, 决策理论与方法得到了长足的进步, 产生了许多新的方法与工具。



二维码 4-3

拓展——多目标决策方法

本章小结

1. 预测和决策既是计划工作的重要组成部分, 又是领导行为的重要特征。预测是人们依据一定方法对未来事物的估计和推测。决策是人们从各种可行方案中选择一个满意方案的过程。预测是决策的基础; 决策是计划方案的选择; 而计划则是对决策方案的具体安排。
2. 预测的方法有定性和定量两大类。其中, 定性预测主要依靠预测者的学识和经验, 主要有经理人员意见法、专家调查法和德尔菲法等。定量预测则主要借助数学模型进行分析, 主要方法有时间序列分析、回归分析等。
3. 决策问题可以按决策主体分为个人决策和群体决策。其中, 个体决策高效、迅速, 但限于决策信息和决策者的个人学识与能力, 决策失误的概率大; 群体决策可以发挥众人智慧, 有助于汇聚信息、提高决策质量, 但决策时间长、效率低, 而且还会导致群体动力学的诸多问题, 如个体主导、群体思维等。
4. 按照决策问题的特征, 决策还可以分为程序化决策和非程序化决策。前者因果关系结构明确, 因而决策过程确定且可以重复; 后者因果关系不明确, 因而决策过程需要依赖更多的创造性、创新性思维。

5. 决策的方法也可以分为定性方法和定量方法。其中,定性决策方法主要有头脑风暴法、名义小组法、德尔菲法等;定量决策主要有线性规划、盈亏平衡分析、期望值法、决策树法和不确定决策的诸多方法(如乐观法、悲观法、中庸法、等可能法、后悔值法等)。具体采用何等方法,要视决策问题而定。

## 复习思考题

1. 什么是预测?什么是决策?两者之间存在怎样的关系?
2. 定性预测的方法主要有哪些?各自有什么特点?
3. 定量预测的方法主要有哪些?各自需要怎样的数据条件?
4. 什么是程序化决策?什么是非程序化决策?它们各自的特点和适用场合怎样?
5. 管理决策的一般程序是什么?每一步骤的主要工作是什么?
6. 从系统观点看,影响决策的主要因素有哪些?如何才能提高决策质量和速度?
7. 决策的模式主要有哪些?各自有什么特点?为什么说现代决策应当遵循满意原则而非最优原则?
8. 定性决策的主要方法有哪些?它们的主要优势和局限性是什么?
9. 定量决策有哪些主要方法?各自运用于什么场合?
10. 某公司预计年销售收入为180万元,销售成本为16万元,其中固定成本9万元,若当年计划增加广告费1万元,产品单价为40元/件。
  - (1)请预测公司该年度产品销售的盈亏平衡点;
  - (2)若该年度计划实现目标销售利润10万元,则目标销售量应为多少?
11. 某企业产品生产线产能为4万件/年,计划明年生产某种产品,销售单价为500元,单位产品变动成本为250元,预计固定成本为800万元/年。问:
  - (1)该产品销售的盈亏平衡点应为多少?
  - (2)若该企业欲实现150万元销售利润,应生产并销售多少产品?
  - (3)如增加产能至6万件/年,需要增加固定成本500万元,单位成本可降至220元。假设生产出的产品全数可以原价格销售出去,问从增加盈利出发,公司是否需要增加产能?
12. 根据市场预测,未来几年市场对某公司产品的需求会扩大(概率0.7),但也存在着销售量减少的可能(概率0.3),公司面临几种可能的选择:
  - 第一:扩建厂房更新设备,需投资700万元,若需求量扩大,公司每年可获利300万元;若需求量减少公司每年亏损50万元,服务期限5年。
  - 第二:使用老厂房,更新设备,需投资400万元,若需求扩大,每年可获利100万元,若需求减少,每年也可获利60万元,服务期限5年。
  - 第三:先更新设备,一年后,若销路好,再扩建厂房,每年可获利300万元,共需投资800万元,服务期限总共是5年。试用决策树对上述方案进行选择。
13. 某公司正在规划某种电子产品的生产批量。根据以往销售统计资料及市场预测得知,未来市场出现销路好、销路一般和销路差三种情况的概率分别为0.3、0.5和0.2;若该



产品按大、中、小三种不同批量投产，则下个五年计划期内不同的销售状态下的收益值预测见表 4-4。请确定该公司收益最大的生产批量。

表 4-4 项目方案损益预测表

可行方案 \ 自然状态	销 路 好	销 路 一 般	销 路 差
	0.3	0.5	0.2
大批生产	20	14	-2
中批生产	12	17	12
小批生产	8	10	10

案例分析

校园点心公司的创立

小李和小王是大学舍友。在大学学习期间渐渐地对创业产生了浓厚的兴趣。一天晚上，两个好朋友自习结束后结伴回宿舍。在路上，觉得饥肠辘辘，想找个地方吃点夜宵。但食堂关门、宿舍边的小卖部里除了冰冷结实的面包什么可口的也没有。两人产生了“开个面包店”的想法。

“心动不如行动”！两人立即着手了解行情。经过初步调查发现，本校区共有师生约 16000 人，夜晚工作、学习活动的占 60%~75%。其中，大约有 40% 的人具有补充食物的需求。同小李和小王的偏好相同，约有 40% 的师生希望能够吃到新鲜而独特的面包或糕点——最好是能够自己决定面包的配方，现制现卖。于是，他们初步确定了未来面包店的商业概念：为师生提供新鲜而独特的点心——配方由顾客确定，并在 30 分钟内制作销售。

从面包制作和销售过程看，其基本流程包括：①和面。即将面粉和其他配料放入食物处理机内混合。不同配方的点心原料不能同时混合；②装盘。即用勺子将混合好的面粉盛入烤盘中；③装炉设置。即将烤盘放入烤箱内，并设置烤箱；④烤制。即烤箱自动烤制点心的过程；⑤冷却。即将烤盘取出烤

箱并冷却；⑥打包。即将点心装盒并包装好；⑦收银。即收钱找零。

从流程时间看，上述各步骤的时间预测如下(表 4-5)：

表 4-5 工序时间估计

步 骤	时间(分钟)	步 骤	时间(分钟)
1	6	5	5
2	2	6	2
3	1	7	1
4	9		

从所需要的设备看，初步需要一台食物处理机、一个烤箱、几个盘子、勺子等。一次性投资大约 4000 元。

下一步就是看看在校园内能否租到房子。初步的调查结果是校内大学生创业孵化区内的小店面第一年的租金大约是 550 元/月，内含水电气费。

从原材料来看，10 个面包的面粉及配料费用平均为 6 元钱、包装费用(按 10 个算)约为 1 元钱。

假设购买的食物处理机一次和面最多可制作 30 个面包；烤箱一次最多只能烤制 10 个面包；小店晚上营业(每天 4 小时)；经营之初小李和小王准备亲历亲为。初步的分工是小李负责和面和装盘；小王负责装炉设置、打包和收银。

请思考以下问题:

1. 假设每晚开业 4 小时, 小店每晚的产能是多少?
2. 每个面包的定价如何?
3. 项目风险以及取得商业成功的可能性多少?
4. 从收益的角度看, 小李和小王是否应该投资?

## 参考文献

- [1] 张卓. 管理学[M]. 北京: 科学出版社, 2011.
- [2] 张卓. 企业管理学[M]. 北京: 科学出版社, 2010.
- [3] 党耀国, 朱建军, 李帮义. 运筹学(第二版)[M]. 北京: 科学出版社, 2009.
- [4] 宁宣熙, 刘思峰. 管理预测与决策方法(第二版)[M]. 北京: 科学出版社, 2009.
- [5] 威廉史蒂文森, 锡汉奥兹古, 李勇建, 张建勇. 管理科学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.
- [6] 理查德·L. 达夫特, 多萝西·马西克, 高安增, 马永红(改编). 管理学原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [7] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 戴维·A·德森佐, 玛丽库·尔特, 高俊山(改编). 管理学原理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.
- [8] 陈传明, 周小虎. 管理学原理(第一版)[M]. 北京: 机械工业出版社, 2007 年.
- [9] 周三多, 陈传明. 管理学(第二版)[M]. 北京: 高等教育出版社, 2005.


# 第 5 章    组织

伟大的事业需要决心、能力、组织和责任感。

——易卜生

## 本章提要

在本章中，您将学习到以下主要内容

- 1. 组织的定义及基本内容；
  - 2. 组织工作的原则；
  - 3. 组织分工及其基本问题；
  - 4. 组织的纵向分工和由此而产生的基本管理问题；
  - 5. 组织的横向分工和由此而产生的基本管理问题；
  - 6. 组织变革的动因、内容、程序和方式。
- 

## 导入案例

进入 21 世纪，云南省实施“旅游二次创业发展战略及规划”，其中以腾冲县为核心的“滇西火山热海边境旅游区”列入规划建设重点。2008 年，位于云南省保山市腾冲县境内的驼峰机场正式通航，为当地旅游产业发展带来了新的动力。云南腾冲火山热海旅游区开发有限公司应时运而生，致力于开发火山景区和热海景区，充分利用当地丰富的地热资源和火山资源建立了腾冲火山地热国家地质公园和热海风景区。

早期，公司在热海风景区内建立了“美女池”酒店，为普通游客提供住宿服务。随着腾冲旅游需求的飞速增长，公司又先后建设了“养生阁”酒店和“玉温泉”酒店，为中高端旅客提供住宿服务。此外，公司控股股东还在腾冲县城建设了“航空大酒店”。最初，这些酒店独立营业。现在，公司不得不考虑如何整合这些不同层次的酒店，以充分发挥“集群”的力量了。

## 5.1 组织概述

### “组

织”一词按希腊文原义是和谐、协调的意思。组织作为管理的基本职能，是指人的系统性安排，其任务就是将分散的个体结合成一个有机整体。

组织职能的结果就是形成一定的组织体制。其中，“体”是指组织实体，即由人构成的组织机构，如研究所、人力资源部、计划科等。“制”是指组织制度，它规定了组织机构之间、不同岗位之间的相互责任、权力关系和协作方式等。“体”与“制”的结合及动态发展形成了组织职能的主要内容。

### 5.1.1 组织的概念

#### 1. 组织的定义

组织的含义有动词和名词之分。名词的“组织”是指特定人群的集合，如党组织、企业、学校。动词的“组织”是指为完成特定使命的人的系统性安排的工作过程。可见，动词的“组织”是过程，名词的“组织”是结果。

#### 2. 组织工作的基本内容

通常，组织工作的基本内容包括：

(1) 设立组织机构。包括设立不同层级的组织部门直至岗位，明确各部门、岗位之间的工作关系等。

(2) 分配职责和权限。包括明确各部门、各岗位的职责 (Responsibility) 与权限 (Authority) 等。

(3) 配备人员。包括确定各岗位及其要求、每岗人数、具体人员等，即组织中的“定岗、定编、定员”工作。如何将“合适的人”配备到“合适的岗位”是该项工作的主要目标。

(4) 协调和优化组织结构。包括建立跨部门、跨岗位的合作机制；根据工作需要建立临时性组织机构；根据需要适当调整组织结构与分工等。

(5) 规划组织发展与变革等。即根据组织未来发展需要增减组织机构，调整职责分工和岗位分工等。与组织优化相比较，组织变革会产生结构与功能上较大的变动。

#### 3. 组织工作的特点

(1) 过程性。组织工作是一个特定的管理过程，主要表现为组织分工、组织机构设计、权责分配、协调优化、组织变革等阶段。

(2) 动态性。一方面，组织机构与职责一旦分配，不会一成不变，需要根据组织目标、组织任务、内外环境的变化而变化。另一方面，组织自身也需要一个不断完善的过程。

(3) 协调性。组织工作一方面需要实现组织结构 (Structure)、组织战略 (Strategy)、组织体制 (System)、组织规模 (Size)、管理模式 (Style)、生产技术 (Skill)、共同价值观 (Shared Value) 等之间的协调，同时要权衡不同利益群体之间的关系。

#### 4. 组织工作的原则

(1)权责对等。即工作职责要同职位权力相协调,才能做到“在其位、谋其政、行其权、负其责”。职责大于权力,可能导致部分职责无法有效履行;权力大于职责,可能产生权力滥用、不负责任的现象。

(2)命令统一。组织分工最终会形成一个复杂的职责与权力的层次结构。为了使组织有效运行,需要有一条从最高领导者到最基层员工的清晰的指挥链(Chain of Command)。它要求一个下属只能接受一个领导的指令。否则就可能产生多头领导、命令冲突和执行冲突。这既会造成工作上的混乱,也容易产生员工的机会主义行为。

(3)因事设职。“因事设职”是使组织的每一项任务都能落实到特定部门和岗位,使得“事事有人做”。有时,组织会“因人设职”,为特定的人安排对应的岗位,做到“人尽其才”。

#### 5.1.2 组织分工

分工是组织工作的基本问题。亚当·斯密在研究英国制针业生产效率问题之后发现,当一项工作无法由一个人、一种技能完成时就需要分工(Division of Labor, Work Specialization);分工能够导致生产效率的提高。

组织分工包括纵向分工和横向分工。纵向分工导致组织层级,即形成不同的层次结构;横向分工导致部门化,即形成平行的组织部门。

##### 1. 纵向分工

纵向分工是指将组织任务和权责按照不同层级进行分配。纵向分工时,应着重考虑如下问题:

##### ◎ 组织层级与管理幅度

(1)组织层级(Hierarchical levels of Organization)。纵向分工的直接结果是形成了组织层次。通常,组织的职位层次包括高层管理者、中层管理者、基层管理者和普通员工等。组织层次越多,组织信息传递的节点越多、速度越慢,信息失真的可能性越大。

(2)管理幅度(Span of Management)。又称为控制幅度(Span of Control),是指一位管理者所领导的直接下属的人数。当一个组织总人数确定时,管理幅度与组织层级数呈反比。管理幅度会直接影响管理者对下属领导的有效性。管理幅度过宽,管理者可能无法有效控制每个下属的行为,导致其机会主义行为,降低组织运行的有效性;组织幅度过窄,管理层次和管理者过多,导致组织运行成本提高、效率下降,对外部变化的反应速度减慢。

因此,组织层级与管理幅度的关系问题是进行组织纵向设计必须考虑的关键问题,其核心是在运行效率和有效控制之间寻求平衡点。

##### ◎ 集权和分权

尽管权责对等是分工的基本原则,但在分工的制度安排中,组织设计者依然要面对如

如何将权力在不同层次的管理者之间划分的问题，主要有集权和分权两种形式。其中，集权是指将权力集中在高层管理者手中；分权是指将权力分配给中低层管理者。

(1) 权力(Power or Authority)。指组织中人与人之间的关系，即处在特定管理岗位上的人对组织中其他人员的影响力，主要包含三种类型：制度权(或称法定权)、专长权和个人影响权。制度权(Legitimate Power)是指组织所赋予的决策权、分配权、奖惩权等，通常与管理职位有关。专长权(Expert Power)是指由于管理者所具备某种专门知识或技能而产生的对他人影响能力。个人影响权(Referent Power)是指因管理者的个人品质、社会背景等因素所导致的受他人尊重与服从的能力。在这三种权力中，制度权具有外在性和不稳定性，会随职位撤销或变更而迅速消失；专长权和个人影响权具有内在性和长效性，往往导致下属的内在服从和长期忠诚。

(2) 集权(Centralization)。集权的主要优点在于：①容易使组织政令统一。这对于组织特定发展时期至关重要；②行政效率高。可提高决策效率和执行效率，利于组织控制。集权的主要弊端是：①可能导致决策质量下降；②可能降低组织对变化的反应速度；③可能降低组织成员的工作积极性。组织选择集权的制度安排主要是因为组织历史、领导个性和政令统一的需要等原因。

(3) 分权(Decentralization)。分权的主要理由是：①组织规模扩大；②组织活动分散；③培训管理人员的需要等。分权可能产生的主要弊端包括：①政令难以统一；②下级领导难以胜任；③代理问题等。分权是组织应对规模扩大、环境多变、工作不确定性的主要方向。



二维码 5-1  
代理理论

分权通常通过制度分权和授权来实现。制度分权(Authority)是指通过组织制度将某种权力分配给某个职位，需要通过工作分析和岗位设计等来确定，一般不会轻易变更或者收回。授权(delegation)是指管理者临时将某种权力赋予给相关下属。这既是对下属能力的一种锻炼，又是对下属的一种激励。授权是临时性的，可以随时收回。

## 2. 横向分工

横向组织分工是指根据不同标准将组织任务分解成为同一层级的不同部门和不同岗位的任务。它会导致组织的部门化(Departmentalization)，进一步产生同一层次的不同岗位(Positions)。

### ◎ 部门边界设计

组织任务整体就像一块大蛋糕，而部门任务就是从这块大蛋糕中切割下来的小蛋糕块。不同部门化的方式就代表切“蛋糕”的方式不同，也就产生了不同的部门边界。

从总体上看，部门边界设计就是要明确部门任务、职责和权限，使其承担的任务和职责得以高效地完成。因此，分工方式和边界清晰度是重要的决定因素。从分工方式看，可以按照工作专业特性进行分工，也可以按照产品特性、工作地点等进行分工。从边界清晰度看，由于人们的认知局限性，部门职责往往无法做到完全、清晰和精确的划分。当一项任务没有明确责任部门时，就可能产生推诿行为；而当一项任务涉及多个部门时，则可能产生冲突行为。两者都可能造成任务完成的低效。

另一方面,随着组织的发展和环境的变化,新的任务和职责会不断地加入到组织任务中来,造成部门结构和分工的不断变化。这时就需要对部门边界进行再设计。

### ◎ 部门间合作机制

清晰而精确的部门边界设计虽能保证部门准确履行其职责,但仍不能确保部门之间的有效合作。不同部门之间存在着目标、权责、工作地点、工作方式、思维模式等的不同,从而会影响这些部门之间的沟通与合作。因此,当一项任务需要多部门之间合作时,就需要设计有效的合作机制,使各部门的努力形成合力。

促进部门间合作的主要方向如下:

(1)组织融合。通过设计横向跨部门的组织机构,如委员会、项目组等,促进各部门间有效地完成特定的任务。

(2)制度保障。通过设计跨部门沟通机制,如跨部门联席会议、联合办公等,促进各部门之间有效协作,共同完成任务。

(3)物理融合。即拆除部门间的物理阻隔,使其在工作交往中没有“墙”的阻碍,如“大部制”,包含多个部门的大办公室等。

(4)文化融合。即倡导合作的文化,以打破部门之间不同思维方式所造成的阻隔。

## 5.2 纵向组织设计

### 5.2.1 组织层次设计

#### 1. 锥形组织结构

如前所述,纵向分工最终会导致组织层级的产生,而组织层级与管理幅度呈反比关系,因此,纵向组织设计的核心在于平衡管理幅度和组织层次的关系。

通常,组织的纵向分工会形成一个类似于金字塔形的组织结构。位于塔尖的是组织的高层管理者,主要从事总体计划和决策、组织制度设计等概念性工作。位于中间的是中层管理人员,主要从事总体计划的组织执行、部门计划的制定、实施组织和过程控制等工作。位于金字塔底层的则是为数众多的基层管理者和一般员工,他们是各项具体工作的执行者和直接监督者。

随着组织规模不断扩大,组织层次会逐步增加,组织结构的复杂程度会迅速上升,导致层级间信息传递的效率和质量下降、官僚成本上升、对外部变化的响应速度下降。这种机械式的组织结构所产生的刚性对于变化环境中的组织生存产生了较大的风险。因此在动态环境中,如何建立具有较大柔性的有机组织结构是组织发展的重要议题。

#### 2. 组织扁平化

所谓组织扁平化(Flat Structure),就是通过破除组织自上而下的垂直高耸的结构,减少



管理层次，增加管理幅度，裁减冗员来建立一种紧凑的组织机构，达到提高组织柔性和创造力的目的。

◎ **组织扁平化的特点**

(1)以业务流程为中心。组织建构要围绕其关键的“核心业务流程”，而不是专业职能开展，职能部门的作用相应地被淡化。

(2)减少管理层次。减少中间管理层次，使组织指挥链条最短；相应地增大管理幅度，取消一些中层管理职位，以降低管理成本。

(3)管理重心下移。将资源和决策权下放给基层管理者和员工，以提高其对顾客需求的响应速度，真正做到“以顾客为导向”。

(4)实行目标管理。以团队为基本工作单位，实行目标管理，实现员工自主决策、自我管理，使每一个员工真正成为组织的主人。

(5)运用现代技术手段。充分运用现代通讯技术、网络技术和其他技术进行组织沟通与监控的手段，大大增加管理幅度与大幅提高管理效率。

◎ **组织扁平化的模式**

组织扁平化的主要形式有团队型组织、网络型组织(虚拟企业)等。

(1)团队型组织。

团队型组织(Team Organization)中以自我管理团队(Self-managed Team, 简称 SMT)作为组织的基本构成单位。所谓自我管理团队，是以响应特定顾客需求为目的，掌握必要的资源和能力，在组织平台的支持下实施自我管理的工作单元。其基本特征是：团队做出大部分决策：决定团队领导人，确定团队成员分工，制定工作计划，自我评价和奖惩等；团队领导人是“负责人”而非“老板”；实施全通道信息沟通，没有中间环节；有效利用信息技术探索“最好的工作方法”。

(2)网络型组织。

网络型组织(Network Organization)是由多个独立的个人、部门和组织(如企业)为了共同的任务而组成的联合体，它的运行不靠传统的层级控制，而是在定义成员角色和各自任务的基础上通过密集的多边联系、互利和交互式的合作来完成共同追求的目标。

在网络型组织中，各成员都是网络上的一个节点，每个成员都可以直接与其他成员进行信息和知识的交流与共享，各成员是平行对等的关系，而不是以往的等级关系。可见，网络型组织的主要特点是平等、多样、密集的多边联系和充分合作，而这正是其与传统组织形式的最大区别所在。



二维码 5-2  
网络型组织

**3. 影响管理幅度有效性的主要因素**

有效的管理幅度主要受到管理者和被管理者的工作能力、工作内容、工作条件和工作环境等因素的影响。具体见表 5-1。

表 5-1 影响管理幅度有效性的主要因素

维度	影响因素	宽	←-----管理幅度-----→	窄
工作能力	管理者	强	←-----→	弱
	被管理者	强	←-----→	弱
工作内容	管理层次	低	←-----→	高
	下属工作相似性	大	←-----→	小
	计划完善程度	高	←-----→	低
	非管理事务	少	←-----→	多
工作条件	助手配备	强	←-----→	弱
	管理信息化水平	高	←-----→	低
工作环境	组织环境稳定性	高	←-----→	低
	工作地点集中度	高	←-----→	低

以上因素并不是影响管理幅度的全部因素。但实践证明，必须根据组织自身特点来确定适当的管理幅度，从而决定管理层次。

## 5.2.2 集权分权设计

### 1. 集权与分权的成本

分权和集权是组织设计必须考虑的重要问题，其核心是如何提高决策的有效性。在集权的情况下，高层管理者在决策时需要从一线员工那里获取决策知识，如外部顾客信息，竞争对手信息等，需要经历一定的过程、花费一定的成本、承受由于信息传递过程中的失真风险。这些因素的综合作用可能会导致其决策失误，或者时间延滞。此外，还可能导致下属人员失去工作的积极性。这些都是集权的成本。

如果将决策权全部或部分下放给下层管理人员，则原先的集权成本会减小。但是这种委托代理关系可能会导致代理问题的产生：由于上下级的目标不一致，导致下层决策者决策时较多考虑局部或者自身利益而使得决策不能达到整体最优。虽然，组织可以通过制度约束来追求整体最优，但是由于信息不对称，下层决策者可能利用自己的信息优势追求自身局部利益的最大化，而使组织蒙受损失。这就是分权的代价，即代理成本。

如图 5-1 所示。随着分权程度的不断提高，集权的代价逐步减小，分权的代价逐步增大。有效的分权应该使集权和分权的代价之和最低。

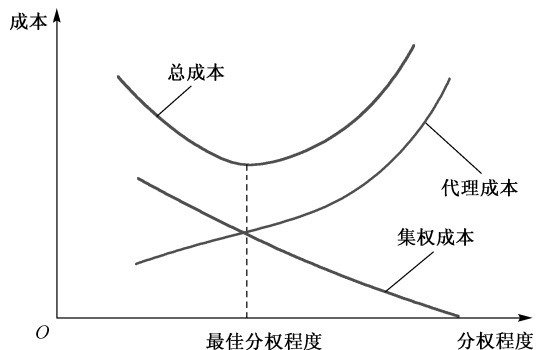


图 5-1 分权的有效性

## 2. 集权与分权的度量

集权与分权的程度主要表现在以下方面：

(1)决策频度。组织中较低层次管理者决策的频度越大，则分权程度越高。

(2)决策幅度。组织中较低层次决策的范围越广，涉及职数越多，则分权程度越高。

(3)决策重要性。决策的重要性可以从决策的影响程度和决策费用两个方面加以衡量。如果组织中较低层次决策对整个组织的影响程度较大，花费较多，则分权程度高度越高；反之则分权程度较低。

(4)决策控制程度。如果高层管理者对于低层次决策较少进行控制，则分权程度较高；反之则分权程度较低。

## 5.3 横向组织设计

横向组织设计的结果是部门化(Departmentalization)，即将同一层级的组织任务分配给不同的组织部门，而这些部门的形成则按照一定的逻辑划分。部门职责可以进一步划分为各个岗位的工作。部门化的目的是：确定组织中各项任务分配和责任归属，以求分工合理、职责分明，有效地达到组织的目标。

部门划分的方法主要有：职能部门化、产品部门化、区域部门化、顾客部门化、过程(流)部门化等。

### 5.3.1 职能部门化

#### 1. 职能部门化的概念

职能部门化(Functional Departmentalization)是按照专业化的原则，以工作或任务的相似性为基础来划分部门。其中，相似性的标准包括活动的业务相似性，所要求的技能的相似性，以及对目标的相关性等。

图 5-2 显示的是一个典型的职能部门化组织结构。

#### 2. 职能部门化的特点

职能部门化是一种传统的、普遍的组织形式。这首先是因为职能是划分活动类型、设立部门的最自然、最便捷和最符合逻辑的标准。

##### ◎ 职能部门化的优点

- (1)以专业化为导向，易于提高工作效率和产生规模经济。
- (2)利于员工提高专业技术，明晰自身职业生涯道路。
- (3)利于组织管理与控制。

##### ◎ 职能部门化的局限性

- (1)容易出现部门本位主义，造成部门之间协调困难。

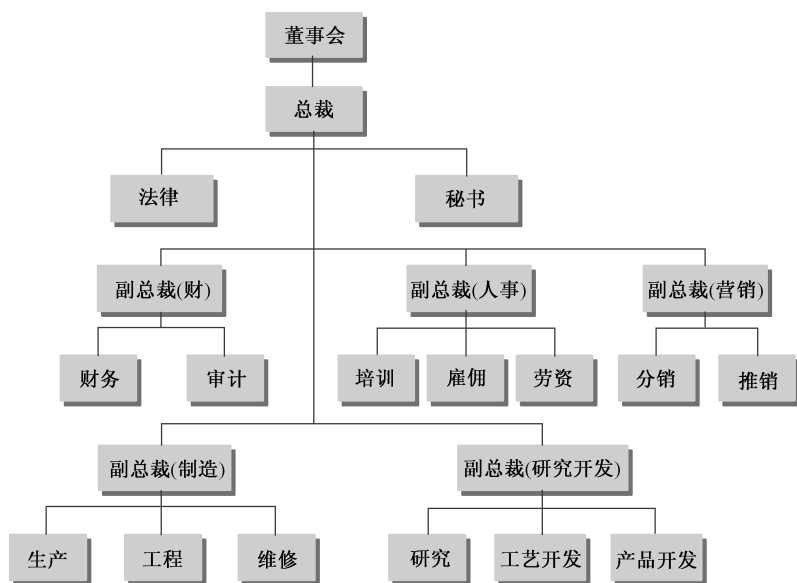


图 5-2 职能制组织结构图例

(2)各部门没有对整体的决策权，导致决策缓慢、质量不高，对外部变化反应较慢。

(3)各部门不对整体结果负责，较难检查其职责履行与考核部门绩效。

鉴于上述特点，职能部门化通常适合于组织规模不大、产品种类不多的情况。

### 5.3.2 产品部门化

#### 1. 产品部门化的概念

当组织规模逐渐扩大，业务或产品品种增多，把不同业务或产品放在同一个职能部门来管理会变得越来越困难。这时，就需要按照业务种类或者产品品种的不同来设立部门。

产品部门化(Product Departmentalization)就是按组织向社会提供的产品来划分部门的一种组织方式。如家电企业集团依据其产品类别划分出彩电事业部、空调事业部、冰箱事业部、洗衣机事业部等，并在各产品部门设立各自所需的研发、制造和营销部门，而将具有共性的职能保留在组织高层，如例中的家电集团可在集团层次保留公共关系、财务、人事等管理职能。

产品部门化组织结构又称为事业部制组织结构。图 5-3 所示是一个典型的产品部门化的组织结构图。

#### 2. 产品部门化的特点

##### ◎ 产品部门化的优点

(1)利于企业多元化经营。每个业务部门负责相对狭小的产品类别可以聚焦目标市场，更好地满足需求；而多元化经营则可以降低企业的整体经营风险。

(2)利于部门之间的良性竞争。每个部门对其结果负责，责任明确，易于考核，从而促进了部门之间的良性竞争。

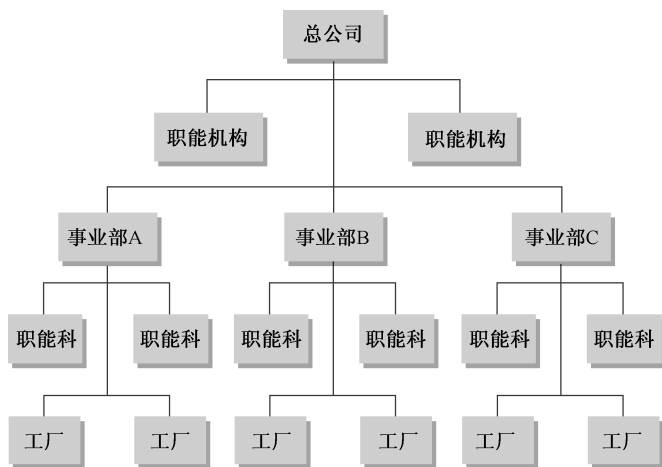


图 5-3 产品部门化组织结构图例

(3) 利于提高决策效率和质量。每个部门对自身业务最为了解，也具有决策权，因而能够对外部变化进行快速而有效地响应。

(4) 利于部门内部协作。部门内各单位共同目标明确，容易产生理解与合作。

(5) 利于综合性管理人才培养。产品部门的管理者需要独当一面，负责与产品相关的几乎所有职能的管理活动。这对于培养综合性高级管理人才十分重要。

#### ◎ 产品部门化的局限性

(1) 不利于政令统一，容易出现部门化倾向。各部门之间的竞争关系，容易导致其关注部门利益而忽视整体利益。

(2) 不利于精简机构和降低管理费用。各部门都需要设立基本的管理机构，容易造成职能和资源冗余，导致管理费用增加。

### 5.3.3 区域部门化

#### 1. 区域部门化的概念

区域部门化(Geographic Departmentalization)就是按地理因素来划分部门，把不同区域的经营业务和职责划分给不同的部门。如一些跨国公司所设立的欧洲分公司、亚洲分公司、中国分公司等。组织活动的分散性和不同区域经营的差异性实施区域部门化的主要原因。

图 5-4 所示是一个区域部门化的典型组织结构图。

#### 2. 区域部门化的特点

#### ◎ 区域部门化的主要优点

(1) 对本地区需求与环境变化的有效而快速的响应。

(2) 便于本地化经营和区域内部的协调。

(3) 利于管理人员的培养。

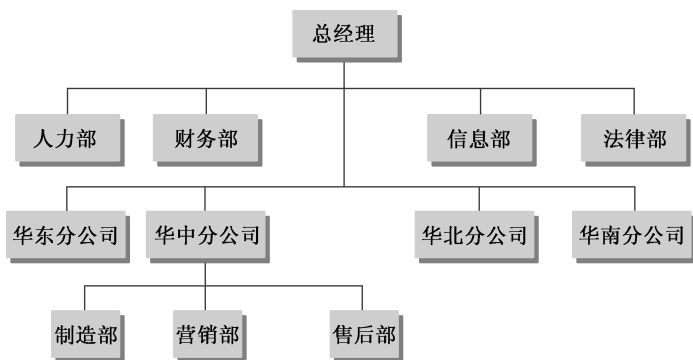


图 5-4 区域部门化组织结构图例

### ◎ 区域部门化的局限性

- (1) 与总部之间的管理职责划分与协调比较困难。
- (2) 不利于政令统一和降低管理成本。

## 5.3.4 顾客部门化

### 1. 顾客部门化的概念

顾客部门化(Customer Departmentalization)是按组织服务的对象类型来划分部门。如：银行为了不同的顾客提供服务，设立了商业信贷部、农业信贷部和个人信贷部等。顾客部门化是以顾客为导向的经营理念的一种体现。

图 5-5 显示了典型的顾客部门化的组织结构图。

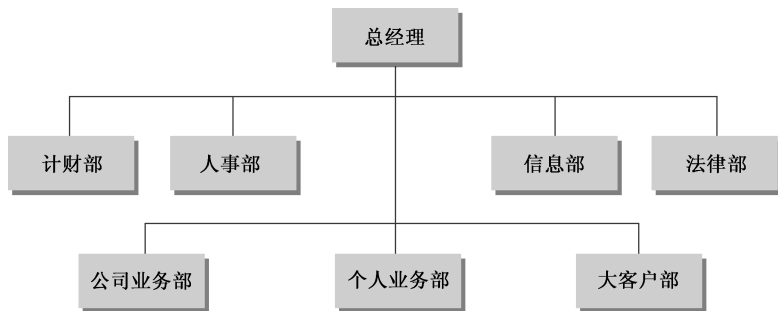


图 5-5 顾客部门化的典型组织结构图

### 2. 顾客部门化的特点

#### ◎ 顾客部门化的优点

- (1) 可以更加有针对性地按需生产、按需促销，更好地创造顾客价值。
- (2) 利于组织发挥核心专长，不断创新，构筑竞争优势。

◎ **顾客部门化的局限性**

- (1) 只有当顾客达到一定规模时才经济可行。
- (2) 需要大量针对不同顾客的服务和管理人才。

**5.3.5 流程部门化**

**1. 流程部门化的概念**

流程部门化(Process Departmentalization)是按完成任务的工作或业务流程所经过的阶段来划分部门。如机械制企业划分出铸工车间、锻工车间、机加工车间、装配车间等部门。

图 5-6 显示了典型的流程部门化的组织结构图。

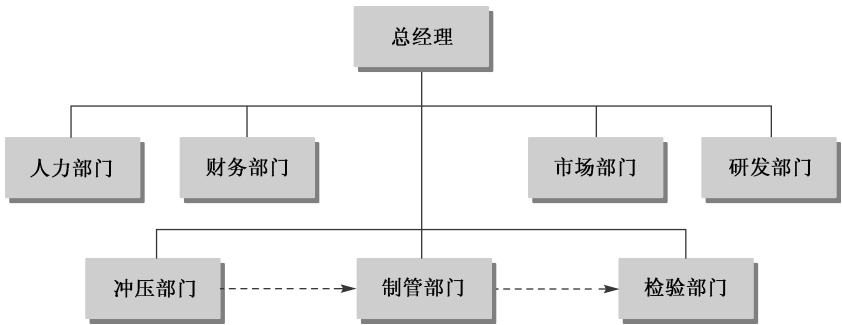


图 5-6 流程部门化的组织结构图

**2. 流程部门化的特点**

◎ **流程部门化的优点**

- (1) 面向流程进行管理，使得生产或服务流程更加高效，对外部变化的反应更加灵敏。
- (2) 充分利用专业技术和技能，容易产生员工之间的学习效应。

◎ **流程部门化的局限性**

- (1) 部门之间的协作比较困难，容易产生部门冲突。
- (2) 权责相对集中，不利于综合管理人才的培养。

**5.3.6 复合部门化**

在实际工作中，很少有组织只用一种部门化方式来划分其部门，而经常是同时利用两个或两个以上的部门化方式形成复合式(Hybrid)的组织结构。如大学里设置的教务处、研究生院、科研处、财务处等部门是按照职能为部门划分标志的。但各学院通常是按照学科专业，即产品部门化方式设置的。究竟采用何种部门化或若干种部门化的组合往往取决于设计者对于各种部门化方式优劣的权衡。

1. 矩阵型组织的概念

矩阵型组织 (Matrix Organization) 是一种由纵向和横向两套管理系统交叉所形成的复合式组织结构。其中,纵向是职能系统;横向是为完成某项专门任务而设立的、跨职能部门的临时性组织——项目系统。通常,项目系统具有临时性的特点,其组织成员来自于各相关职能部门,在项目任务完成后仍将回到原职能部门。

图 5-7 显示了典型的矩阵型组织结构图。



二维码 5-3  
矩阵式组织

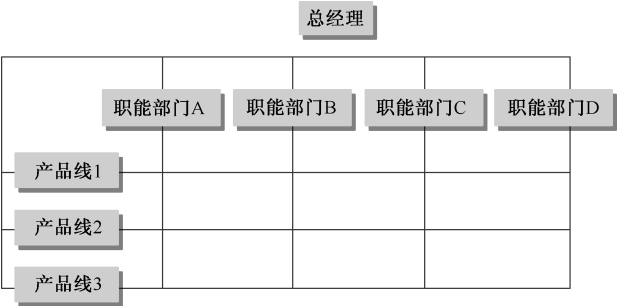


图 5-7 矩阵型组织结构图例

2. 矩阵型组织的特点

◎ 矩阵型组织的优点

- (1)组织柔性和适应性。主要体现在其横向的项目系统中。它使得组织在保留职能结构的效率的同时,通过临时性的横向组织设计实现对外部变化的快速响应。
- (2)便于不同部门的合作与交流。由于项目系统跨越不同部门,其人员来自于不同部门,便于其互相交流、相互理解,同时也有利于创新思想的产生。

◎ 矩阵型组织的局限性

- (1)产生双重领导。矩阵型组织中的成员需要接受来自于职能系统和项目系统的双重指令,从而使其无所适从,或者产生机会主义行为。同时,也可能产生职能领导和项目领导之间的协调困难。
- (2)产生临时思想。横向组织临时性的特点使得其组织成员产生临时观念,从而影响了其工作责任心和稳定性。

矩阵型组织的上述特点使其特别适合于完成工作内容变化频繁、涉及面广、临时性、复杂的重大项目或管理改革任务。此外,矩阵型组织还可以成为一般组织中安排临时性工作任务的结构形式。

5.4 组织变革与组织重构

知识经济时代,组织内外环境时刻都在发生深刻的变化,组织需要通过不断的变革与重构以适应环境的变化。组织变革 (Organizational Change) 与重构 (Restructuring) 指组织内



部结构、管理制度和管理方式的深刻革命,需要进行有效管理才能取得变革的成功。组织变革和组织重构既是管理创新的重要组成部分,又是管理创新的必然要求。

#### 5.4.1 组织变革的动因

---

推动组织变革(Organizational Change)的根本动因在于组织的外部环境因素和内部环境因素两方面:

##### 1. 外部环境因素

(1)环境变化。组织作为一个开放系统,时刻受着外部环境变化的影响。国家的政策法律调整、国际环境的变化,都影响着组织的运营与机能的变化。例如,我国目前的经济转型可能会导致一些企业的落后产能的运营成本大幅上升;国家对高新技术领域的投入又会使得这类企业获得更好的发展机会。

(2)市场竞争。随着市场经济的发展,组织之间的竞争将愈加激烈。这对每一个组织都形成了一定的压力,为了适应竞争、力争取胜、增强活力,不得不对组织进行变革。

(3)科技进步。科技进步对于组织发展具有两面性:一方面为组织发展提供新的机会;另一方面也会使组织丧失原有的优势。两种状态都需要组织进行变革以适应新的形势的需要。

##### 2. 内部环境因素

(1)战略调整。当组织对于自身战略进行重大调整时往往伴随组织变革,如创建新的部门、撤并旧的部门、改变人员配置、变革管理方式等。

(2)资源变化。采用新的技术、使用新的人员等,特别是关键性资源的变化往往会导致组织变革。如采用先进信息技术可能会导致组织层次减少、部门合并等。

(3)价值观转变。一是组织价值观的转变,导致组织结构与管理方式的转变;二是员工价值观,特别是领导价值观的转变。当组织现状不适应于新的价值观时,就会引起组织变革。例如,我们会发现高层领导更替时往往伴随组织机构和管理方式的变化。

#### 5.4.2 组织变革的类型

---

##### 1. 结构变革

即围绕组织的结构要素和结构设计所开展的变革,又称为组织重构(Reorganization,或Restructuring),一般包括设立新部门、撤并旧部门、改变部门或职位权责、变更部门或职位工作关系、改变权力分配等。例如,将组织结构从职能制转变为产品事业部制;建立虚拟团队等。

##### 2. 技术变革

即围绕工作程序、工作方法和工作手段所开展的变革,一般涉及对原有工作流程的变

更,新的工作方法的采用,或新工艺、新方法、新设备的使用等。如早期的自动化技术引起的组织变革;近年来信息化技术所导致的组织变革等。

### 3. 人员变革

即员工改变态度、期望、认知和行为等。这是实现所有变革的基础。无论是结构变革,还是技术变革,都离不开人的重要作用。组织发展理论聚焦于组织成员及其关系的变化和发展,为人员变革提供方法和思路。

## 5.4.3 组织变革的模式

---

### 1. 改良式

采取逐渐演变、过渡的办法,即在原有的框框内做些小改革。这是企业中经常采用的一种方式。它的优点是能够根据企业当前的实际需要,局部地进行改革,阻力较小。其主要缺点是缺乏总体规划,头痛医头,脚痛医脚,带有权宜性措施的性质。

### 2. 爆破式

采取革命性措施,一举打破原状,抛弃旧的模式而断然采取新的办法。这种变革方式往往涉及组织重大的以至根本性的变更。采取爆破式的变革方式,应持谨慎的态度。它容易使员工丧失安全感,造成士气低落,影响生产和经营,甚至引起对变革的强烈反对。

### 3. 计划式

采取系统研究、统筹解决的方式,制订出理想的改革方案,然后结合各个时期的工作重点,有计划、有步骤地加以实施。这种方式的特点是:有战略有计划,适合组织长期发展的要求;组织的变革可以同人员培训、管理方法改进同步进行;职工有较长的思想准备,阻力较小。因此,这是一种比较理想的变革方式。

## 5.4.4 组织变革的过程

---

### 1. 卢因模式

卢因(Kurt Lewin)于1951年提出了一个包含解冻、变革、再冻结三个阶段的组织变革模型,用以解释和指导如何发动、管理和稳定变革成果。

(1)解冻。这一阶段的焦点在于创设变革的动机。即鼓励员工改变原有行为模式和工作态度,采取新的适应组织发展的行为模式和工作态度。为此,一方面要对旧的行为与态度加以否定;另一方面要使员工认识到变革的紧迫性。

这一阶段的重点工作是:采用比较分析的方法,把本组织的总体情况、经营指标和业绩水平与其他优秀企业或竞争对手加以比较,找出差距和解冻的依据,帮助员工了解变革

的必要性和紧迫性。此外,应加强沟通,创造一种开放的氛围和心理上的安全感,减少变革的心理障碍,提高变革成功的信心。

(2)变革。这是一个学习过程,需要给员工提供新信息、新行为模式和新的视角,指明变革方向,实施变革,进而形成新的行为和态度。这一阶段中,应该注意为新的工作态度和行为树立榜样,采用角色模范、导师指导、专家演讲、群体培训等多种途径,让员工明确变革的战略构想、具体目标和要求。

(3)再冻结。在再冻结阶段,利用必要的强化手段使新的态度与行为固定下来,使组织变革处于稳定状态。为了确保组织变革的稳定性,需要注意使员工有机会尝试和检验新的态度与行为,并及时给予正面的强化;同时,加强群体变革行为的稳定性,促使形成稳定持久的群体行为规范。

卢因模式的不足之处是将变革描述成一个“风平浪静”的过程。但现实世界的真实情况是许多领导人越来越多地是在领导一个不断变革的组织,其不可预测性导致了变革可能是“激流险滩”式的。此时,管理者需要随时做好准备,以应对无法预期的变革风暴。

## 2. 组织变革的步骤

完整的组织变革程序包括八个步骤:

(1)确定问题。该阶段需要提出组织结构变革的目标和需要解决的问题。

(2)组织诊断。该阶段的主要任务是收集与组织变革相关的资料和分析当前组织的实际情况,尤其是要抓住那些带根本性的问题加以深入的研究。

(3)制定变革方针。该阶段的主要工作是依据组织变革目标和需要解决的主要问题,确定组织变革的指导原则、基本方式和主要策略。

(4)提出变革方案。该阶段需要制订几个可供选择的组织变革方案。这些组织变革方案可能在不同方面各有优劣,就需要管理者权衡利弊之后,选择其中之一作为最终主要的变革方案。

(5)制订变革计划。该阶段的主要任务是在已确定的变革方案的基础上制定出具体的组织变革步骤、资源组织计划、选择试点单位和推广试点成果等。

(6)实施变革计划。该阶段的主要任务是实施具体的变革计划。

(7)评价计划实施效果。在组织变革过程中,需要有计划地定期对阶段性成果进行检查、分析和总结。该阶段的核心工作是评价组织变革是否达到预期效果,以及识别组织变革中的问题。

(8)制定并实施修正方案。针对组织变革中存在的问题,及时对原定改革方案和计划进行修正,确保组织变革达到预期目标。

### 5.4.5 组织变革的管理

---

#### 1. 组织变革的阻力

实行任何一种变革,都会遇到一些内部和外部阻力。传统上认为技术因素可能是最基

本的理由，很多员工会以为技术进步将会导致其失业，因而反对变革。然而根据劳伦斯的研究，人们反对变革的理由，与其说是技术的，还不如说是人性与社会的因素。人们抵制变革的理由主要包括不确定性、习惯、对个人得失的担心、认为不符合组织利益等。这些因素概括起来形成了对组织变革的个人阻力和团体阻力。

(1) 个人阻力。包括：对于改变习惯的抵触、变革所带来的不安全感、变革所导致的当前利益的丧失、对未知的恐惧与担忧等，会形成员工个体对变革的不赞成、甚至是抵触。

(2) 团体阻力。组织变革可能会打破过去的权责分配，导致某些团体既得利益的丧失，可能使得这些团体采取抵制和不合作的态度，甚至给变革设置障碍。

## 2. 有效促进变革

克服组织变革阻力、有效促进变革的方法主要有以下几点：

(1) 教育和沟通。说明形势、澄清误解、形成共识、促进参与。

(2) 参与和认可。让抵制者尽可能多地参与变革的决策过程，并采取一定方式认可其贡献。

(3) 促进与支持。帮助员工应对由变革所带来的担忧和焦虑，包括咨询、技能培训、休假、治疗等方面。

(4) 操纵与招揽。以各种手段来影响其他人对变革的看法，使变革更加具有吸引力。

(5) 谈判。通过谈判给予反对者一定利益以换取他们对变革的支持。

(6) 强制。对抵制者直接进行强制性施压，迫其就范。

## 本章小结

1. 组织是指人的系统性安排，其目的是将分散的个体结合成一个有机的组织体系。组织工作的主要任务包括设计组织机构、明确组织中各部门和各岗位的权责和工作关系、配置岗位人员、优化组织体系、促进组织发展与变革等。其中，组织设计是组织工作的重点，应遵循权责对等、命令统一、因事设岗等原则。

2. 组织设计的理论基础是分工理论。纵向分工导致组织层次，同时带来权力分配（集权与分权）的问题。其中，组织层次设计会形成两种组织的纵向结构：金字塔形的组织结构和扁平化的组织结构；集权与分权则会产生设计者对于转换成本和代理成本的抉择问题。

3. 横向分工导致两个重要的管理问题：部门化的方式和跨部门合作机制。对企业而言，主要的部门化形式有职能部门化、产品部门化、区域部门化、顾客部门化和流程部门化。此外，还有一些复合部门化的方式，如矩阵式组织、团队式组织、项目式组织等。通常，组织通过设计不同层次的委员会、跨部门团队、跨部门沟通机制等促进部门之间的协调与合作。而大办公室则致力于在物理上拆除部门之间的心理隔阂。

4. 组织变革是指组织在特定的内外环境变化中调整组织机构、变更业务流程、改革工作方式的过程，其目的是提高组织的效能，主要包括组织重构或组织再造、业务流程再造、变换人事等。组织变革遵循着“解冻——变革——再冻结”这一基本过程。组织变革的方式

主要有改良式、爆破式和计划式。在变革的过程中，组织会遭遇来自个人、团体的各种阻力，这就需要组织采取措施缓解阻力，保证组织变革的顺利进行。

## 复习思考题

1. 什么是组织？组织工作的主要内容有哪些？
2. 组织工作所面临的基本问题是什么？在实施中又会衍生出哪些管理问题？
3. 纵向分工主要解决什么问题？其核心的管理问题是什么？
4. 横向分工主要解决什么问题？其核心的管理问题是什么？
5. 分权和集权的理由是什么？它们可能产生哪些管理问题？
6. 组织扁平化的理由是什么？在组织扁平化的过程中应注意防范什么管理问题？
7. 部门化的方式有哪些？它们各自有什么特点？
8. 如何建立部门间分工明确、又相互合作的机制？
9. 组织变革的动因是什么？它可能会产生怎样的阻力？如何克服这些阻力？

## 案例分析

### 西北发动机公司的组织变革

2014 年初，西北发动机公司进行重组，将公司划分为三个事业部：商用喷气发动机公司，军用喷气发动机公司和通用汽轮机公司。西北发动机公司总裁王强构想，设立三个副总裁，分别负责一个事业部的运作；三个事业部独立运作，每个公司都有各自的技术、制造和会计部门；某个事业部的服务性设施或部门，有向其他事业部提供服务的义务。这一点是非常重要的，因为如果每个事业部都拥有完备的服务性体系或部门，将会造成大量的资源冗余。

总公司原有的试验室就是这样一种机构。从职能上讲，它为三个事业部提供服务，但在组织结构上隶属于军用喷气发动机公司。

这样的组织形式直到 2014 年 2 月，在原试验室主任退休之前没有出现问题。试验室新任主任霍刚上任之初就寻求改变，希望尽快在业绩上有大的改进。然而，在任试验

室主任仅 6 个月的时间，他与事业部之间的冲突就不断发生了。

以前，各事业部的技术部门将试验室作为测试基地，为其产品设计确定合适的材料。霍刚认为，试验室应更多地参与材料实验设计和试验结果的评价。为此，他与通用汽轮机公司技术部主任林平交换过意见。林平同意试验室对材料选择有建议权，但他坚持材料的选择权是事业部技术部门的责任。

几个月之后，林平和霍刚再次发生争执。林平对试验室未将试验设计细节通知他而大感恼火，而霍刚则认为林平对材料缺乏专业知识。

林平还抱怨，试验室总是不能及时安排他所要求的试验。霍刚则解释说，他必须首先完成军用喷气发动机公司交给的任务，同时他还说，如果他能够更多地参与通用汽轮机公司的项目，他也许会对其紧迫性有更好的了解。

通用汽轮机公司的几个关键项目的试验被严重搁置，两人的紧张关系到达了顶点。林平通过负责本公司的副总裁将这件事情报告给王总。而王总也听到商用喷气发动机公司的抱怨，觉得必须彻底解决这个问题。

2. 假如您是王强，您将用怎样的方法来解决这些矛盾？

3. 您认为在组织设计中有哪些因素会较大地影响组织结构的形式？

#### 问题：

1. 林平和霍刚发生争执的原因是什么？

### 本章参考文献

- [1] 张卓. 管理学[M]. 北京：科学出版社，2011.
- [2] 张卓. 企业管理学[M]. 北京：科学出版社，2010.
- [3] 陈传明，周小虎. 管理学原理[M]. 北京：机械工业出版社，2007 年第一版.
- [4] 斯蒂芬·P·罗宾斯，蒂莫西 A 贾奇，孙健敏，李原，黄小勇. 组织行为学(第 14 版)[M]. 北京：中国人民大学出版社，2012.
- [5] 伊恩·帕尔默，理查德·邓福德，吉布·埃金，金永红(译). 组织变革管理(第二版)[M]. 北京：中国人民大学出版社，2009.
- [6] 理查德 L 达夫特. 组织理论与设计[M]. 北京：北京大学出版社，2006.
- [7] 理查德 L 达夫特，多萝西马西克，高安增，马永红(改编). 管理学原理[M]. 北京：机械工业出版社，2010.
- [8] 斯蒂芬·P·罗宾斯，戴维·A·德森佐，玛丽库·尔特，高俊山(改编). 管理学原理[M]. 北京：中国人民大学出版社，2013.
- [9] 周三多，陈传明. 管理学(第二版)[M]. 北京：高等教育出版社，2005.

# 第 6 章 人力资源管理

带走我的员工，把工厂留下，不久后工厂就会长满杂草；拿走我的工厂，把我的员工留下，不久后我们还会有一个更好的工厂。

——安德鲁·卡内基

## 本章提要

在本章中，您将学习到以下内容

1. 人力资源管理的内涵；
2. 工作分析的内容、程序及结果描述；
3. 人力资源规划的内容及程序；
4. 人员招聘的程序及方法；
5. 培训的目的、需求、形式及效果评价；
6. 绩效考核的内容、作用、程序及方法；
7. 薪酬的内涵、薪酬制度及薪酬的影响因素；
8. 职业生涯的内涵、阶段及影响因素；
9. 劳资关系管理的内涵。

## 导入案例

人力资源经理孙霞一点都没有马上要过“五一节”的愉快。事情缘于总经理授意她取消“五一节”公司员工出游计划。

“公司成立3年来效益一直不错。每逢什么节日，老板就会让人力资源部给员工发奖金红包，“五一节”和“十一”长假，公司也会安排员工旅游。员工士气高、敬业度也高，员工管理的工作比较轻松。”孙霞回忆过去的工作就充满憧憬。

但去年底以来，由于公司销售业绩下滑，现金流出现问题，老板大幅缩减了奖金和红包，员工怨声载道，人力资源部倍感压力。“五一节”将至，原本想通过安排出游计划缓解一下紧张气氛，没想到老板执意要取消出游计划。

孙霞说道：“人力资源部已经处于两难困境：一方面需要贯彻老板减少人力开支的意图；另一方面又要天天面对员工的抱怨。”面对这一困境，她不知道如何应对才好。



# 员

工是组织最重要的资源。人力资源管理是组织通过进行工作分析、人力资源规划、人员招聘、培训、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理以及劳动关系管理等,实现人与岗位的最佳匹配,营造良好的工作环境,提高员工的工作积极性,进而帮助组织提高绩效的活动。

## 6.1 工作分析与人力资源规划

进行人力资源管理要明确的第一个问题是该组织需要怎样的人力资源、多少人力资源。回答这个问题的前半部分需要把组织的整体任务分解成岗位工作,进而明确各岗位的要求。这一过程即为工作分析(Job Analysis),也称为岗位分析。对后半部分问题的回答与前半部分的结合构成了人力资源规划的重要内容。

### 6.1.1 工作分析

#### 1. 工作分析的定义

工作分析(Job Analysis)是通过观察和研究,确定某一职务的性质的一种程序。其实质是研究某项工作所包括的内容与责任,以及工作人员必须具备的技术、知识与能力,明确本工作与组织内其他工作之间的关系等。

#### 2. 工作分析的内容

工作分析的内容可以概括为6W1H。

(1)做什么(Do what)。定义工作的内容或者任务。

(2)谁来做(Who to do)。定义人选,即对从事工作的人的要求,包括学历、工作经验、性别、技能等方面的要求。

(3)在何地做(Where to do)。定义工作场所和工作环境,如在室内工作还是野外,是否需要经常出差,工作地点是否对健康不利等。

(4)何时做(When to do)。定义工作开展的时间。如是固定工时制、综合工时制还是不定时工时制,正常的上下班时间段是什么等。

(5)为何做(Why to do)。定义岗位的工作目的,是决策类的还是辅助类的,要实现什么工作目标,业绩标准是什么。

(6)为谁做(For whom)。定义工作关系。即本岗位工作与什么人发生关系?发生什么样的关系?包含组织内外部的工作接口是什么,对接内容是什么等。

(7)怎么做(How is it done)。定义工作方法、条件、手段、措施等。工作中需要使用哪些工具?操纵什么样的机器设备?工作重点控制的环节是哪些?

#### 3. 工作分析的程序

工作分析是一项细致而全面的工作,要使其顺利地进行,一般要包括以下几个阶段:

◎ 准备阶段

由于工作分析涉及面广，需要各岗位上的员工给予良好的配合，因此工作分析之前的准备工作是否充分对工作分析的结果产生重要的影响。在准备阶段至少要进行如下工作：

① 确定工作分析的对象。对于所分析的职务，要了解其在组织中的地位、大致的工作内容、工作环境；对于该岗位的任职者，要对其专业背景、工作能力、性格特征有一定的了解，使工作分析的进行有备无患。

② 进行工作分析动员。对于工作分析的相关人员，包括领导者、中基层管理人员和基层员工解释和说明工作分析的意义、工作分析可能涉及的问题以及需要他们所提供的配合，这样他们就会对后续的工作分析有一定的心理准备。

◎ 调查阶段

通过正式或非正式的方式，灵活采用访谈、问卷、观察和关键事件等工作分析方法，以工作分析的内容为对象，广泛深入地收集数据或资料。

◎ 分析与总结阶段

根据工作分析的内容，对各个工作岗位进行分析，最后将分析的内容进行总结，形成工作结果。

4. 工作分析的结果

工作分析的结果主要通过岗位说明书来体现。岗位说明书是对某一岗位的性质、任务、责任、工作内容、工作方法以及工作人员的任职资格等所做的书面记录。它包括：

① 基本资料。包括职务名称、直接上级职位、所属部门、工资水平、所辖人数、定员人数、工作性质等。

② 工作描述(Job Description)。包括工作概要、工作活动、工作职责、工作结果、工作关系等。

③ 任职资格(Job Qualification)。包括所需最低学历、从事本岗位所需相关经验和工作年限、技能要求、个性要求、性别年龄、体能要求和其他特殊要求。

④ 工作环境。包括工作场所、职业病情况、工作时间要求、工作环境、工作内容在时间上的均衡性等。表 6-1 是一份人力资源经理的工作说明书。

表 6-1 人力资源部经理职务说明书

职位名称	人力资源部经理		直接上级	公司总经理、副总经理	
定员	1 人	所辖人数	12 人	工资水平	
分析日期	2014 年 11 月	分析人	× ×	批准人	× × ×
工作描述					
工作概要	制定、执行与人力资源管理活动相关的各类政策、为填补职位空缺进行雇员招聘、面谈、甄选等活动；计划和实施新雇员的上岗、引导工作，培养对公司目标的积极态度；指导公司市场调查、确定竞争性市场工资率；制定人力资源管理经费预算；与工会的主管人员共同解决劳动纠纷，在雇员离职前进行面谈，确定离职的真正原因；在与人力资源有关的听证会和调查中任公司代表；监督指导本部门的工作。				

续表

职位名称	人力资源部经理	直接上级	公司总经理、副总经理
主要职责	提交公司人力资源规划及人事改革方案、贯彻、落实各项计划		
	雇员的招聘、录用、劳动合同签订、定岗、定编、定员计划的制定		
	处理职工调配、考核、晋升、奖惩和教育培训工作，对中层干部调整提出方案		
	处理劳动工资、职工福利、职称审定的工作		
	处理雇员离职、人才交流、出国政审及人事批件事宜		
	负责雇员健康检查、献血、保险事宜		
	分析公司业务状况、预测公司发展前景、制定部门发展规划，参与制定公司发展战略		
	协调公司内外部人际关系，向公司高层提出处理人事危机的解决方案		
资格要求			
因素	细分因素	条件	
知识	教育	大学本科及以上，学习过管理学、组织行为学、财务管理等相关课程能综合使用其他学科的一般知识	
	经验	职能管理2年以上，业务管理3年以上	
责任	技能	具有高度的判断力和计划性；能积极适应环境变化；具有综合各种知识和技能的能力、具有良好的人际关系和组织能力	
	分析	具有较强的分析公司战略与业务发展的能力	
	协调	具有良好的沟通、协调能力	
	指导	监督、指导6~13名一般员工或3~4名管理人员	
	组织人事	完成对员工选拔、考核、工作分配、激励、晋升等工作	
工作关系	人际关系	能运用正式或非正式地方法指导、辅导、劝说和培养下属，紧密配合下属工作、和其他部门负责人以及上级领导共同协商决策方案	
	管理	直接向上级领导负责，参与公司一些大事决策	
工作环境	财务	具备财务管理的一般知识，具有较强的经费节约意识	
	时间特征	正常上下班，有规律	
	职业病与危险	无职业病，没有特殊危险	
	均衡性	工作不会忙闲不均	
工具设备	办公用品与设备	电脑、电话、传真等	

5. 工作分析扩展

岗位价值评价。

6.1.2 人力资源规划



二维码 6-1

1. 人力资源规划的内容

人力资源规划(Human Resource Planning)是组织根据其发展战略、环境变化、人力资源的需求和供给状况，对实现组织目标所需要的人力资源进行的预测和规划。根据不同的标准有不同的规划类型。

◎ 以时间为标准

以人力资源规划的时间来看，可以将其分为长期规划、中期规划和短期规划。一般长期规划是指五年以上；中期规划是指三年到五年；短期规划是指一年到三年。

◎ 以规划内容为标准

从人力资源规划所包括的内容来看，可以将其分为总体规划和专项业务规划。人力资源总体规划是从组织层面对人力资源预测所提出的方针和政策，它包括计划期内人力资源开发的总目标、总政策、实施步骤、人力资源预算等内容。专项业务规划指分门别类地进行人力资源预测，它包括人员补充计划、人员适用计划、人才接替及提升计划、教育培训计划、评价及激励计划、劳动关系计划等，见表 6-2。

表 6-2 人力资源规划

计划内容	目 标	政 策	预 算
总体规划	数量、素质、结构、绩效、满意度	扩大、收缩、稳定、改革	资金安排
人员补充计划	类型、数量、结构、绩效的改善等	人员标准、来源、起点待遇	薪资安排
人员使用计划	部门编制、需求结构、职务轮换	任职条件、职务轮换范围及时间	人员使用计划
接替提升计划	后备人才数量、提高人才结构及绩效目标	选拔标准、资格、使用期，提升比例，未提升资深人员安置	职务变更引起的工资变化
教育培训计划	素质及绩效改善，培训类型、数量、内容	培训时间保证，培训效果保证（待遇、考核、使用）	培训总投入
评价激励计划	人才流失率，士气水平，绩效改进	激励重点、工资政策，激励政策，反馈	增加工资，奖金
劳动关系计划	减少非期望离职率，劳资关系改进，减少投诉率及不满	参与管理、加强沟通	法律咨询费、诉讼费
退休解聘计划	贬值，劳务成本降低及生产率提高	退休政策，解聘政策等	安置费、人员重置费

2. 人力资源规划的程序

通常，组织人力资源规划的程序主要包含以下步骤。

◎ 收集分析有关信息资料

首先要分析组织的发展战略；其次在战略指导下分析组织的主要业务和组织结构；最后根据组织结构和岗位说明书对现有人力资源状况进行核查，包括各个岗位人力资源的数量、结构、质量以及分布等。

◎ 确定人力资源净需求

根据组织战略和人力资源状况，预测组织的人力资源需求。同时，结合组织内外人力资源供给情况预测人力资源净需求，进而实现人力资源供需平衡。

◎ 确定人力资源平衡的方案

① 人员不足时的方案。可以通过招聘、加班、晋升、岗位调换、工作再设计等方式来实现平衡。

② 人员过剩时的方案。可以通过提前退休、换岗、培训、减少劳动时间、休假、裁员、职位分享等方式实现平衡。

③ 人员平衡时的方案。可以通过岗位轮换、工作扩大化、工作丰富化等方式提高组织活力，培养管理后辈人才、新业务人才。

## 6.2 员工招聘与培训

### 6.2.1 招聘

招聘(Recruitment)是组织根据岗位说明书、人力资源规划及时寻找、吸引并鼓励符合要求的人到本组织中任职或工作的过程。

#### 1. 招聘的程序

组织在招聘之前要完成岗位说明书和人力资源计划,接着要制定招聘计划、发布招聘信息、进行人员选拔和录用,最后对招聘活动进行评价,如图 6-1 所示。

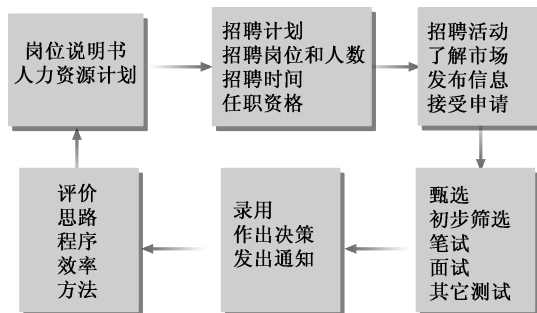


图 6-1 招聘的程序

#### ◎ 制定招聘计划

主要包括: ①确定招聘岗位及其人数,如研发人员招聘多少人,财务人员招聘多少人; ②确定招聘方式,如高层管理者通过什么方式招聘、核心骨干通过什么方式招聘、普通员工通过什么方式招聘; ③制定招聘预算,针对不同岗位估算出招聘费用; ④明确岗位任职资格,基本要求是什么? 是否存在特殊情况? 等等。

#### ◎ 开展招聘宣传

主要包括: ①了解市场供求信息; ②选择合适的招聘渠道,设计合适的招聘广告,发布招聘信息; ③接受申请,根据不同的招聘方式接受申请,如校园招聘、网络招聘分别如何接受申请。

#### ◎ 甄选

主要包括: ①确定甄选方法,如面试、笔试、心理测试等; ②确定测试题目; ③确定甄选专家; ④设计甄选流程及关键控制点等。

#### ◎ 录用

确定不同岗位的录用权限。根据决策结果,发出录用通知。

#### ◎ 招聘评价

对招聘的各个环节进行评价,哪些环节至关重要,需要采用什么方法能取得更好效果。

## 2. 招聘的来源

根据招聘对象的来源可将招聘方式分为内部招聘与外部招聘，它们各有优缺点。见表6-3。一般而言，组织进行人员招聘时优先考虑内部招聘，其次才是外部招聘。

表 6-3 内外部招聘优缺点对比

招聘来源	优点	缺点
内部招聘	1. 招聘准确性高，招聘风险低； 2. 提高员工士气，调动员工积极性； 3. 招聘成本低； 4. 使组织培训得到回报	1. 易出现思维定势，缺乏创新； 2. 影响未提升者的士气； 3. 范围窄，不利于招聘到最合适的人才； 4. 近亲繁殖
外部招聘	1. 来源广，有利于招聘到一流人才； 2. 补充新鲜血液，拓宽组织视野； 3. 人才现成，培训费用少； 4. 有助于缓和内部竞争者的紧张关系	1. 影响内部员工士气； 2. 进入角色需要调整适应期； 3. 了解少，招聘风险大； 4. 新员工有不为群体接受的风险

### ◎ 内部招聘

内部招聘是从组织内部选择员工来担任某个岗位的方式。其常用渠道是提升、工作轮换、工作调换、返聘等。内部提升是指用现有员工来填补高于其原级别的职位空缺；工作轮换则指员工对多个工作岗位都经历一遍，常用于综合管理人才的培养；工作调换则是把员工调到最需要或最合适的岗位上去；返聘则是将原来在组织的退休员工重新聘请回来工作。

### ◎ 外部招聘

外部招聘是从组织外部选择员工来担任某个岗位的方式。渠道有通过人才中介机构招聘、校园招聘、招聘会招聘、网络招聘等。

## 3. 人员选拔的方法

人员选拔的方法很多，常用方法有简历筛选、笔试、测试、面试和背景调查等。

### ◎ 简历筛选

组织根据其所要招聘的职位以及该职位的任职条件从众多应聘者当中初步选出进入下一轮选拔的人员。其筛选的标准主要有：①简历是否完整；②简历是否存在排版或语句问题；③简历是否体现与职位相关的信息，如毕业学校是否是重点大学，专业是否对口，学业成绩如何，经验如何等。

### ◎ 笔试

笔试又叫知识考试，是组织对被试者的知识广度、知识深度和知识结构进行细致了解的一种方法。笔试最薄弱的环节是命题技术，要求命题和所测试的内容高度相关，否则没有意义。

### ◎ 测试

测试，是采用经过科学实验、分析、归纳、总结的量表来对被试者的智商、能力、个性、兴趣等进行探测的一种方法。常用的测试有：

① 智商测试。对被试者的观察力、记忆力、思维能力、注意力进行测试。如中国公务员考试中的行政职业能力测试，如果没有对类似题目做过准备，能比较科学地测量应聘者的智商水平。

② 个性测试。个性测试也叫人格测验，主要有自陈式测验量表与投射式测验量表。自陈式测验量表是向被试者提出一组有关个人行为、态度意向等方面的问题，被试者根据自己的实际情况作真实的回答。主试者根据被试者的回答与评分标准或模式相比较，从而判断被试者的人格特征。常用的量表有卡特尔 16 种人格因素测验(16PF)(表 6-4)、艾森克人格问卷(EPQ)等。投射式测验量表用于探知个体内在隐蔽的行为或潜意识的深层态度、冲动和动机，主要采用图片测试。

表 6-4 卡特尔 16 种人格因素

特 质	低程度特征	高程度特征
乐群性	缄默、孤独	乐群外向
聪慧性	迟钝、学识浅薄	聪慧、富有才识
稳定性	情绪激动	情绪稳定
恃强性	谦虚顺从	好强固执
兴奋性	严肃审慎	轻松兴奋
有恒性	权宜敷衍	有恒负责
敢为性	畏缩退怯	冒险敢为
敏感性	理智、着重实际	敏感、感情用事
怀疑性	依赖随和	怀疑刚愎
幻想性	现实、合乎成规	幻想、狂放不羁
世故性	坦白直率、天真	精明能干、世故
忧虑性	安详沉着、有自信心	忧虑抑郁、烦恼多端
实验性	保守、服膺传统	自有、批评激进
独立性	依赖、随群附众	自主、当机立断
自律性	矛盾冲突、不明大体	知己知彼、自律谨严
紧张性	心平气和	紧张困扰

③ 职业兴趣测试。职业兴趣测试是通过了解个体的特征来揭示人们想做什么、喜欢做什么以及适合做什么。霍兰德职业兴趣测验把人的兴趣分为 6 种类型：实际型、研究型、社交型、传统型、组织型、艺术型。见表 6-5。

表 6-5 霍兰德职业兴趣类型

兴 趣 类 型	适 宜 职 业
实际型：有攻击性、身体活动有技术性、力量、协调性	林业、农业、建筑业
研究型：善思考、组织、理解等智力活动、情感与直觉较少	生物学、数学、新闻报道
社交型：好交际，不好心智或体力活动	服务业、社会工作、临床心理学
传统型：喜从事有规章制度的活动、有奉献精神，尊奉权威	会计、财务、组织管理
组织型：擅辞令，以影响他人，攫取权利、地位	法律、公共关系、中小组织管理
艺术型：爱自我表达、艺术性创造或情感活动	绘画、音乐、写作

## ◎ 面试

面试是主试与被试者双方面对面的观察、交流等双向沟通的方式,了解应试者的素质、能力与求职动机的一种选拔技术。从不同的角度有不同的面试类型。

① 根据面试的结构化程度,可分为结构化面试、非结构化面试和半结构化面试。结构化面试是连续向被试者提出相同问题的方式;非结构化面试是由面试者对应试者提出探索性、无限制问题的方式;半结构化面试是有些面试内容有统一要求,另外一些面试内容由面试者自主决定。结构化面试由于对面试者的问题基本相同容易导致面试内容的泄露,同时由于问题比较固定,缺乏应聘者发挥的余地;非结构化面试由于每个人的面试问题不同,单纯凭面试结果判定应聘者的水平不一定准确;半结构化面试对一些基本问题程序化,另一些问题让应聘者自由发挥,能较好地规避单纯结构化和单纯非结构化的缺点。

② 根据面试的方式,可分为个人面试、小组面试和集体面试。个人面试是主试者和应试者一对一进行面试的方式,这种方式一般用于最后一轮面试;小组面试是由一群主试者对一个候选人进行面试的方式;集体面试是一个或几个主试者同时面试几个候选人的方式。

③ 根据面试的内容,可分为情景模拟、行为描述和综合式。情景模拟是提供一种场景,观察被试者在其中的反应,这种面试关注被面试者未来行为的意向,而非过去的行为。行为描述面试是利用专门设计的问题了解应试者在过去某种特定情景下的某种行为,由此来对应试者进行判断。综合式面试具有前面两种面试类型的特点,通过结构化的方式,对应试者的知识、技能、个性等特征进行推测。

## ◎ 背景调查

当组织基本确定了人选后,就要对求职者的信息进行更为准确的核对,那就是背景调查。背景调查主要确认求职者的学历、工作经历、薪资等情况的真实性,同时了解求职者在原来工作单位与人相处、合作的情况。

### 6.2.2 培训

教育培训(Education and Training)是组织根据其发展需要,为培育组织文化、改变员工态度、提高员工技能为员工所提供的学习形式。

#### 1. 培训的目的

(1) 培养组织文化,提高员工对组织的认同感、归属感。组织通过为员工提供价值观、行为准则、行为方式、道德等方面的教育,进而在组织内形成上下一致的看法,促使组织上下一心,形成良好文化。

(2) 发展员工能力。随着科技的发展、组织业务内容的扩大,无论是新员工还是老员工;无论是刚从大学毕业的,还是已经工作多年的,都存在能力不足的情况,为此组织针对不同层次、不同类型的员工提供相应的能力培训,使其能更好地胜任各自的岗位。

(3) 满足员工发展需要。员工流动率最低的组织不是薪资最高的组织,而是有职业生涯发展岗位的组织。随着组织的发展,不断地有人升职、换岗,为了使员工的职业生涯有



更好的发展,不仅需要员工自己有意地加强学习,更需要组织为员工有针对性地提供学习的机会,进而使其能胜任更好、更高的职位。

## 2. 培训的需求

培训无论对组织还是对员工,都是一项投入。因此,组织不会无缘无故地为员工提供培训,而是基于某种需要,而这些需要往往来自于三个方面:

(1)员工个人需要。当员工当前个人的实际工作绩效低于组织的绩效标准,或者员工当前的工作能力低于未来预期所需要的能力时,就要对员工进行培训。

(2)工作任务需要。通过工作分析,明确地说明该岗位的任务要求、能力要求和人员素质要求。当组织内的现有员工能力无法胜任该工作任务时,组织就要对潜在任职人员进行培训。

(3)组织发展需要。组织根据其发展战略、长期目标和短期目标,确定员工所需要具备的能力,当员工的实际能力与所需能力存在差距时,组织就需为各级员工提供相应的培训。

## 3. 培训的形式

### ◎ 新员工培训

在新员工到单位报道的前期,必须对其进行培训。其培训内容包括组织文化培训和业务技能培训。

在文化培训方面,首先要向员工解释说明组织的愿景、目的、价值观、组织道德、行为准则和行为作风,并引导他们和组织的观点一致。其次,让员工了解组织内外环境、了解组织的业务和功能、各部门的职能以及各种 logo、标志所代表的含义。再次,让新员工学习组织的管理制度,包括考勤制度、请假制度、奖惩制度、财务制度、考核制度、晋升制度等。

在业务培训上,首先要请组织领导对新员工讲解组织的发展战略,明确新员工将来所从事的工作在组织内的地位和意义;其次要请老员工或部门领导对新员工进行业务技能培训,在组织内开展对新员工的“传、帮、带”活动。

### ◎ 在职培训

组织通过工作轮换、工作内容扩大化或工作丰富化、实习等方式让员工在工作过程中学习新技术、新方法,培养新技能的培训方式。这种培训方式的最大特点就是干中学,缺点是员工工作压力加大,时间紧张。

### ◎ 离职培训

离职培训是员工为了适应新的工作岗位、或提升员工的工作能力而让员工离开工作岗位一段时间,到大学或专门的培训机构专心致志学习技能的方式。最常见的离职培训方式包括教室教学、影片教学以及模拟教学等。课堂教学适合于向员工传授专门知识;影视教学适合于示范技术;模拟教学适合于人际沟通能力的培养。除此以外还有案例分析、角色扮演等培训方式。

### ◎ 模块式技能培训(MES)

模块式技能培训(MES, 是 Modules of Employable Skill 的缩写), 是国际劳工组织于 20 世纪 70 年代通过收集和研究世界发达国家各种先进的培训方式而开发的一种新的技能培训方式。MES 是以系统论、信息论和控制论为理论基础建立起来的职业技能培训系统。其中有几个重要概念, 即模块(MU)、技能模式(MES)和学习单元(LE)。每个模块由若干个学习单元组成, 每个模块从技术讲是相互独立的。受训人员有效地完成一个模块的培训就可以获得一种最基本的技能。学完了所有模块的内容, 基本上就能完全胜任某个岗位。

#### 4. 培训效果的评价

培训效果是指在培训过程中受训者所获得的知识、技能、才干和其他特性应用于工作的程度。通过对培训效果进行评价, 及时地总结经验, 发现问题来实现预期的培训目的。一般而言对于不同层次的培训, 其评价方法不同。

(1) 反应层的培训效果评价。通过观察、面谈、问卷和讨论等方式了解受训者对培训的印象和感觉。

(2) 学习层的培训效果评价。通过书面测试、操作测试来评价受训者在知识、技能及态度的掌握方面有多大程度的提高。

(3) 行为层的培训效果评价。通过绩效评价、观察、问卷、成果分析、做进度记录等方式了解受训者的行为在培训前后有无差别, 在工作中是否应用了培训技能。

(4) 结果层的培训效果评价。根据利润、成本、生产率、事故率、流动率、士气等指标了解组织是否因为培训而经营得更好。

#### 5. 培训计划的设计

当组织面临新的发展或新的挑战、工作方法发生改变、招聘新员工等情况时, 就需要制定培训计划。培训计划一般包括以下要素:

(1) 确定培训对象。根据培训需求分析, 确定哪些人员需要进行培训。

(2) 确定培训内容。针对不同的培训对象确定其培训内容, 究竟是提高技能还是改变态度, 究竟是提高管理技能、业务技能还是战略决策技能, 等等。

(3) 进行培训预算。结合组织经济状况和市场情况, 针对不同的培训对象和内容, 制定培训预算, 如管理者管理技能培训的经费, 员工技能培训的经费。

(4) 培训师的选择。结合培训对象、培训内容和培训预算确定合适的培训师。培训师可以来自组织内部, 也可以来自组织外部。

(5) 培训方式的选择。结合上述四个方面的因素确定拓展培训还是在职培训; 是离岗培训还是在职培训; 是学历教育还是技能培训等。

(6) 培训时间的选择。结合上述的五个方面确定利用上班时间培训还是下班时间培训, 周末培训还是平时培训等。

(7) 培训地点的选择。确定在什么地方开展培训, 是组织内部还是外部, 本地区还是到外地区培训等。

(8) 培训考核方法的选择。针对不同的培训内容设计合适的考核方法,是通过考试、操作、设计问题解决方案还是业绩来进行考核。

(9) 培训激励方法的设计。设计激励员工积极参与培训的方法,如出勤奖励制、提合理化建议奖励制、培训考核结果职位提升挂钩制等等。

## 6.3 绩效考核与薪酬管理

### 6.3.1 绩效考核

#### 1. 绩效与绩效考核的内涵

绩效(Performance)是个人知识、技能、态度等一切综合因素通过工作而转化为可量化的贡献,它包括有形与无形两部分。有形绩效是可以直接量化的工作成果,如销售业绩,任务完成情况;无形绩效是无法直接量化的工作成果,如良好的工作态度推动了良好文化的培育进而对其他的员工业绩产生正面影响。

绩效考核(Performance Appraisal),又称绩效考评、绩效评价等,是对员工的工作行为与工作结果全面地、系统地、科学地进行考察、分析、评估与传递的过程。其本质是考察组织成员对组织的贡献,或对组织成员的价值进行评价。

#### 2. 绩效考核的作用

(1) 有助于提高组织绩效。通过绩效评价为组织管理者及其下属提供机会,使管理者能够对下属已有的工作行为进行调查,进而帮助其改正不良工作习惯、工作方法,发现其在能力、态度、知识等方面的缺陷,进而找到提升的方向,从而提高组织绩效。

(2) 提供人员加薪、晋升的依据。通过绩效考评,了解每个人的工作业绩、工作能力和工作潜力,进而有针对性地对员工进行加薪或晋升。

(3) 有助于员工职业生涯的管理。通过绩效考评,了解员工的缺陷和特长,帮助其加以改进或提高,为员工的职业生涯管理提前做好准备。

#### 3. 绩效考核的程序

绩效考核的程序一般包括六个步骤,分别是明确考核内容、确定绩效考核指标、实施考核、考核结果分析与评定、结果反馈与纠正、结果运用。

##### ◎ 明确考核内容

组织进行考核的时候,往往要根据不同的考核目的来确定相应的考核内容。它们主要分为三类,分别是技能考核、工作结果考核和工作行为考核。

技能考核评价员工的个性、特征、能力、创造力等,其目标是为了提升员工的能力。

结果考核是考察员工的任务完成情况、对组织的贡献情况,其目标是为了提升企业的绩效。

工作行为考核是考察员工在工作过程中的态度、行为、言语和方式等,其目标是为了改善员工的工作行为。

### ◎ 确定绩效考核指标

在确定考核内容后,组织则要针对不同的考核目标确定不同的 KPI(关键绩效指标, Key Performance Index)标准,其具体程序为:① 建立组织级 KPI。在明确组织战略目标后,通过找出战略重点,再找出这些战略重点的 KPI。② 建立部门级 KPI。部门主管依据组织级 KPI 建立部门级 KPI,确定要素目标,分析绩效驱动因素(技术,组织,人),以及实现目标的工作流程。③ 建立员工级 KPI。将部门级 KPI 进一步分解为各职位的 KPI,作为员工考核的要素和绩效,将企业级的 KPI 落实到员工绩效考核体系上。④ 对 KPI 进行审核。对照组织级 KPI、部门级 KPI 以及各岗位职责,审查员工级 KPI 的有效性、全面性和可操作性,并加以完善。

### ◎ 考核结果的分析与评定

依据考核指标和考核记录对每个人的考核结果进行分析与评定。分析员工在工作技能、工作态度、工作业绩等方面的成就与不足,进而对其给予评级。评级方式多种多样,可以采用百分制、优良中合格差五级制等方式能将员工加以区分。

### ◎ 结果反馈与实施纠正

将考核的结果和员工进行沟通,一方面向员工传达组织对其绩效的看法,另一方面了解员工对自身绩效的看法及可能的需要,然后对绩效不佳的员工进行培训。

### ◎ 结果运用

将考核的结果与培训、加薪、晋升结合在一起,使考核具有更强的目的性。

## 4. 绩效考核的方法

### ◎ 主观评价法

是首先根据员工的工作行为对员工进行主观评价,然后根据评价的结果对员工绩效进行排序的方法。它们有:

简单排序法。评价者将员工按照工作情况从最好到最差进行排序,这种方法适合人比较少的情况,否则就需要用其他方法。

交错排序法。评价者首先从被评价者里面挑出最好的,然后挑出最差的,依此类推,直到所有员工排完。这种排序法也仅适合人数比较少的情况,不适合人数多的情况。

成对比较法。是根据某一标准将一员工与其他员工进行逐一比较,并将每一次比较中优胜者选出。最后根据每一员工净胜次数的多少进行排序。

强制分布法。根据考评标准对员工的业绩情况按百分制进行评分,然后根据评分情况强制性地员工分为几个等级。

### ◎ 客观评价法

客观评价法是根据客观标准对员工的行为或结果进行评价。具体有:

关键事件法。将被评价者在工作中所表现出来的最具代表性的有效行为和无效行为都记录下来,形成“考绩日记”形式的书面报告,以此作为评价员工绩效最客观有效的依据。

行为对照表法。人力资源部门提供一份表格,该表格分几个级别描述员工的工作行为,评价者将员工的工作行为与表中的描述进行对照,找出最接近员工行为的陈述。

等级鉴定法。评价者首先确定绩效考核的标准,然后对每个评价项目列出几种行为程度供评价者选择。

行为锚定法。这种方法把关键事件法与各种量化评定方法结合起来,通过一个关于好、差绩效的特殊行为说明量表,使评定更为客观有效。

目标管理法。通过将组织目标层层分解到个人,然后根据个人目标的完成情况来对员工进行考核的方法。

### 6.3.2 薪酬管理

#### 1. 薪酬及构成要素

传统意义上的薪酬(Compensation)指经济性薪酬,指员工在从事劳动、履行职责并完成任务之后所获得的酬劳或回报,包括基础工资、奖金、津贴、股票计划、福利等。

(1)基础工资(Salary or Wage)。即组织按照一定时间周期向员工发放的固定薪酬,它又分为基本工资、岗位工资、学历工资和工龄工资等。基本工资可以根据当地最低工资标准决定,也可以根据组织自己的能力决定。岗位工资是根据岗位的价值大小而决定的部分。学历工资是根据员工的学历或教育水平所支付的工资。工龄工资是根据员工在组织的工作时间所决定的工资。

(2)奖金(Bonus)。即组织根据员工业绩状况所给予的奖励,可以通过计件、佣金、等级提成等多种方式计算。

(3)津贴(Allowance)。指组织对员工工作中存在的不利因素的补偿。它不是普惠制的,只有在特定的环境下工作的员工才有,如夜班津贴、加班津贴、交通津贴、出差津贴、高温津贴等。

(4)股票计划(Stock Options)。是企业对员工进行长期激励的主要手段,包括员工持股计划、股票期权、限制性股权等等。股票计划通过与员工分享企业的发展来激励和保留员工,以促使员工为实现企业的战略目标而努力。

(5)福利(Welfare)。包括组织福利和法定福利,组织福利通常表现为带薪休假、住房补贴、服务、企业年金以及各类保障计划等。法定福利包括养老保险、医疗保险、生育保险、工伤保险、失业保险等。

现代意义的薪酬除了经济薪酬以外,还有非经济性薪酬。非经济薪酬主要包括晋升机会、发展机会、心理收入、生活质量和私人因素等。晋升机会是员工职位提升的机会。发展机会是员工在培训和个人能力提升方面的机会。心理收入是员工在工作中所获得的快乐感



二维码6-2  
员工福利设计

受。生活质量是职业对员工个人生活的平衡,包括工作便利、柔性工作时间、孩子看护等。私人因素是员工比较重要的一些私人需求能否在组织得到满足。

## 2. 薪酬制度

薪酬制度(Compensation System)是指组织关于标准报酬的制度,即如何计酬、付酬的制度。最常见的薪酬制度有岗位工资制度、技能工资制度、薪点工资制度等。

(1)岗位工资制度(Pay by Position)。岗位工资制度是根据员工所担任的岗位来决定其薪酬水平的制度。每个组织将不同的职位从低到高分多个级别,每个级别又分为几个层次,不同的级别不同的层次对应不同的薪资水平。这种制度下,通过提升自己的岗位级别是员工获取加薪的重要渠道。

(2)技能工资制度(Pay by Skills)。根据员工在工作中使用知识的广度、深度和类型来决定其薪酬的制度。它一般由工资等级表、技术等级标准和工资标准三方面内容组成。

(3)薪点工资制度(Pay Point Method)。薪点工资制是在岗位劳动评价“四要素”即劳动技能、劳动责任、劳动强度和劳动条件的基础上,用点数和点值来确定职工的工资。

(4)绩效工资制度(Pay by Performance)。它是根据员工的绩效水平来确定薪酬水平的工资制度。业绩水平高则薪酬高。一般而言,绩效工资制是岗位工资制度的补充,绩效工资是员工薪资的一部分,其所占比重因组织、行业、员工工种差异而不同。

(5)结构工资制度(Salary Structure)。是根据多个标准而形成的薪资制度,其标准包括岗位、技能、绩效等。组织根据行业、组织和岗位的性质来确定各种薪资所占的权重。

## 3. 薪资制度的设计原则

(1)公平性。是否公平是判断薪资制度是否科学的最重要的标准。它包括个人公平、内部公平和外部公平。个人公平是指员工的回报与其付出是成正比的。内部公平是指组织内员工之间的回报与付出比是相等的。外部公平是组织内员工回报与付出比与组织以外员工的回报与付出比是大体相当的。内部公平最为重要,其次是个人公平、外部公平。

(2)激励性。指薪酬制度能够激励员工努力工作实现更高的绩效。比如业绩工资制往往具有很强的激励性。

(3)竞争性。指薪资制度相比其他组织而言,具有很强的吸引力,能吸引人才的加入。

(4)经济性。指本组织能够用最少的薪资成本激励员工产生尽可能大的经济效益。

(5)合法性。指薪资制度必须符合各种法律规范。

## 4. 薪资水平的影响因素

不同国家、不同地区、不同行业、不同工种,其员工的薪资存在差异。一般而言,差异主要源于宏观环境、组织环境和个人特征存在差异。

### ◎ 宏观环境对薪资水平的影响

① 地区和行业间的薪酬水平。员工的薪资水平与地区或行业间的薪资水平呈正相关。

如中国,同样的岗位,上海的薪资水平要比南京高,电信业的正式员工要比小民营企业的员工薪资高。

② 劳动力市场的供求状况。当劳动力市场人才供给大于需求时,员工的薪资水平偏低,反过来偏高。在苏州与南京,同样素质的员工如果进入同样级别的组织,正常情况南京的薪资低于苏州的薪资,其原因之一是南京的人才比苏州的人才丰富,人才紧缺性低。

③ 社会经济状况。社会经济状况与员工薪资成正比。比如同类营业员,在中国的薪资大约是 1500~2000 元人民币,在美国的薪资大约是 2000 元美金。

④ 与薪酬相关的法律法规。有些地区有法律规定最低工资标准,加班标准,将使该地区的薪资高于其他地区。如在南京市 2014 年颁布最低月薪资标准为 1480 元,最低小时工资为 13 元。

#### ◎ 组织因素

① 组织经营状况。当组织的经营状况好、现金流强,就可能为员工支付较高的薪酬。

② 薪酬政策。组织的薪酬政策是市场领先型、紧跟市场型还是低成本型,决定其薪资水平是高于市场水平、接近市场水平还是低于市场水平。

③ 人才价值观。重视人才的组织往往倾向于给员工较高的薪资,反之给较低的薪资。

#### ◎ 个人因素

员工的岗位、技能、资历、业绩等因素对员工的薪资产生重要的影响。一般而言,岗位越高、技能越强、资历越好、业绩越好的员工,其薪资越高,反之其薪资越低。

## 6.4 职业生涯管理与劳动关系

### 6.4.1 职业生涯管理

#### 1. 职业生涯管理的内涵

职业生涯(Career)是指一个人从开始凭借自己的劳动取得合法收入到不再依靠劳动取得收入为止的人生历程。职业生涯管理是指为了更好地实现个人目标,使个人在整个职业历程中的工作富有成效,对整个职业历程进行计划、实施、评估,并根据外部环境和自身因素以及实施的效果进行调整的过程。

#### 2. 职业生涯的阶段

职业生涯的发展一般经历四个阶段;探索阶段、立业阶段、维持阶段与离职阶段。每个职业生涯发展阶段都有其特定任务或特征。在不同职业阶段,人的需求不同、工作态度与工作方式存在差异。

探索阶段,年龄在 18 到 25 岁之间,这个阶段的人们寻求合适的职业,获取知识,谋求知识与职业之间的配合、协调。在这个阶段员工要多参与职业生涯发展辅导;开阔眼界,

接受社会化培训；转化思维方式与行为习惯。进入工作单位时，选择合适的入职引导人，参加必要的上岗技能培训。

立业阶段，年龄在 22 到 40 岁之间，这个阶段员工大多已经“社会化”，着手或已经组建了家庭，在组织中担任一定职务，对未来职业生涯以及自身的能力与素质认识比较客观、明确。此时员工应妥善处理家庭与工作的关系，实现家庭与工作的平衡。从职业发展看，应积极进取，争取胜任更高岗位。当职业出现困惑时，应积极思考，重新确定最合适的职业。

维持阶段，年龄在 40 岁到 55 岁之间，职业定位基本完成，工作经验丰富，人际网络健全，可能是组织的核心或骨干人才，职业发展可能面临“玻璃屋顶”，职业技能与专业知识面临淘汰与过时的危险。此时最重要的是进行职业技能与专业知识的培训，跟上组织发展的需要。

离职阶段，年龄在 50 到 65 岁之间，社会归属感增强，谋求安定，开始计划晚年生活，经验非常丰富，乐于分享经验与教训，健康问题突出。此时应参与多种文体活动，保持身体健康；担任合适的参谋或顾问角色，和晚辈分享经验与知识。

### 3. 职业生涯的影响因素

有些人一生的职业变化很小，有些人却不断变化；有些人出生时一无所有，到老年却功成名就；有些人年轻时叱咤风云，老年时却安于平静。究竟什么因素决定了人一生的职业变化呢，主要包括两类因素，一类是个人因素，另一类是职业因素。

#### ◎ 个人因素

个人的生物构造，主要指一个人的健康、体能、天资以及其他的遗传因素，影响个人的职业选择。松下幸之助之所以选择创业是因为他认为自己的身体较差，需要一个自由的工作时间；个人的性格、意志力等决定了一个人适合做什么，比如意志力太差的人不适合创业；个人价值观、生活目标决定一个人会选择追求伟大的事业还是选择平常人的生活；家庭背景会影响个人的职业观。

#### ◎ 组织因素

所处组织的性质影响个人的职业选择，比如刚开始在外资企业工作的人更有可能做职业经理人，而在民营企业工作的人则更有可能创业。个人与上司是否和谐也会影响个人的职业选择，当个人与上司配合很好时，个人离职概率很小，反之很高。

## 6.4.2 劳动关系

---

### 1. 劳动关系

劳动关系(Labor Relations)是指员工与雇主双方依法享有的权利和义务。我国劳动法规定，劳动者依法享有的权利有：劳动权、民主管理权、休息权、劳动报酬权、劳动保护权、职业培训权、社会保险、劳动争议提请处理权等。劳动者应承担的义务有：按质按量完成工作任务；学习政治、文化、科学知识；遵守劳动纪律和规章制度；保守国家机密等。用人



单位的权利有：依法录用、分配和安排员工的工作或职位，制定薪资、福利制度、依法奖惩员工等。依法承担的义务有：保障工会和职代会行使职权，依法按时按量支付员工薪资、对员工提供培训、改善劳动条件，提供劳动保护等。

## 2. 集体谈判

集体谈判(Group Negotiation)是劳资双方就有关劳动条件及其他劳动问题谈判的过程或方式。谈判的劳工方代表多为工会，而资方代表可能是单个雇主，也可能是雇主组织。我国涉及集体谈判的法律法规有《中华人民共和国劳动法》《集体合同规定》等。这些法律赋予了工会就员工的劳动报酬、工作时间、休假、福利保险、劳动安全和卫生、合同期限、违约责任等与组织进行共同协商的权力和义务。

## 本章小结

1. 人力资源管理主要包含工作分析、人力资源规划、人员招聘、培训、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理以及劳动关系管理等方面，其目的是规划组织发展、实现人岗匹配，营造良好工作环境，提高员工工作积极性，实现组织高效运行。

2. 工作分析的主要内容包括确定工作内容与责任，明确工作人员必备的技术、知识与能力，规范工作关系等方面。工作分析的结果是各个岗位的岗位说明书等。

3. 人力资源规划是组织根据其发展战略、环境变化、人力资源的需求和供给状况，对实现组织目标所需要的人力资源进行的预测和规划，主要用以明确未来的人力资源发展目标，以及实现目标的基本途径和方法。

4. 人员招聘是组织获得人力资源的主要途径，通常包括制定招聘计划、开展招聘宣传、开展人员甄选和录取等内容。所招聘的人员可以来自于组织内部或外部；招聘的方法主要包括简历筛选、笔试、测试、面试和背景调查等。应根据组织目标和岗位要求的不同采用适合的招聘方法。

5. 培训是组织根据其发展需要，为培育组织文化、改变员工态度、提高员工技能而为员工所提供的学习形式，主要包括入职培训、在职培训、离职培训、模块技能培训等。培训的具体内容和方式应根据组织需要、工作需要和员工个人需要确定。

6. 绩效是指个人知识、技能、态度等一切综合因素通过工作而转化成为的对组织的贡献。对于员工的绩效考核一方面将成为其物质激励和精神激励的依据，另一方面也将成为其未来培训的主要依据。

7. 传统意义上的薪酬指员工在从事劳动、履行职责并完成任务之后所获得的经济酬劳或回报，包括基础工资、奖金、津贴、股票计划、福利等。现代意义上的薪酬除了前述经济酬劳之外，还包含晋升机会、发展机会、心理收入、生活质量和私人因素等非经济报酬。薪酬主要受到外部环境因素、组织因素和个人因素的影响。

8. 职业生涯是指一个人从开始凭借自己的劳动取得合法收入到不再依靠劳动取得收入为止的人生历程，主要经历探索、立业、维持、离职等阶段。一个人职业生涯的成败，主要受到个人因素和组织因素的影响。

9. 劳动关系是指员工与雇主双方依法享有的权利和义务。劳工关系的维系的本质就是在公平原则下实现双赢。

## 复习思考题

1. 人力资源管理的含义?
2. 工作分析包括哪些内容?
3. 人力资源规划包括哪些内容?
4. 内部招聘与外部招聘的比较?
5. 员工选拔有哪些方式?
6. 如何进行员工培训的需求分析?
7. 绩效考核的作用和程序是什么?
8. 薪酬管理制度有哪些类型?
9. 薪酬有哪些影响因素?
10. 职业生涯包括哪些阶段?
11. 职业生涯有哪些影响因素?
12. 集体谈判的含义是什么?

## 案例分析

秦吉是工商管理专业的硕士研究生，毕业以后，进入了大地汽车制造公司。这是一家大型国有企业，除了总公司以外，下属 8 个分子公司，分别从事各零部件的制造业务。秦吉进入公司后，在总公司人力资源部担任培训讲师。一年以后，秦吉被调往公司最大的发动机制造分公司，担任专门负责员工培训的人事经理助理。后来，秦吉又被调往公司总部，担任总公司人力资源部的员工培训经理。总公司的人力资源部副总经理即将退休，秦吉希望能够接替他的位置。

恰在此时，总公司计划在 16 个月内开设一家与外资合营的新公司。外方负责提供生产设备和技术人员，中方负责配备管理人员和操作工人。新公司大约需要各类管理人员 100 人，操作工人 800 名。其中操作工人将全部从外部招聘，管理人员则从总公司及其他 8 个分子公司选聘。

总公司对于新建的合资公司寄予厚望，人力资源部总经理承诺全力以赴做好新公司的人员招聘和培训工作，并要求秦吉在四个月内制定一份详细的员工培训计划。秦吉知道这项工作的分量。虽然他从事了多年的员工培训工作，但还没有负责过如此大规模的员工培训工作。而更具挑战性的是要面对先进的生产设备和先进的管理模式下的员工培训。对此，秦经理倍感压力。

### 思考问题：

1. 员工招聘对于一个新企业的建立有何重要意义?
2. 秦吉所面临的主要挑战是什么? 应如何加以应对?
3. 通常，企业的培训计划包含哪些方面? 应如何制定?

## 本章参考文献

- [1] 张卓等. 管理学[M]. 北京: 科学出版社, 2011.
- [2] 周三多, 陈传明. 管理学(第2版)[M]. 北京: 高等教育出版社, 2005.
- [3] 理查德 L 达夫特, 多萝西·马西克, 高安增, 马永红(改编). 管理学原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [4] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 戴维·A·德森佐, 玛丽库·尔特, 高俊山(改编). 管理学原理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.
- [5] 陈传明, 周小虎. 管理学原理(第1版)[M]. 北京: 机械工业出版社, 2007.
- [6] 赵曙明. 人力资源管理与开发[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2007.
- [7] 郑晓明. 人力资源管理导论[M]. 北京: 机械工业出版社, 2005.



# 第7章 领导

善于发现人才、团结人才、使用人才，是领导者成熟的主要标志之一。  
——邓小平

## 本章提要

在本章中，您将学习到以下主要内容

- 1. 领导的涵义及其构成要素；
- 2. 影响领导有效性的主要因素；
- 3. 领导的主要工作、作用及其能力要求；
- 4. 领导理论的基本构成；
- 5. 领导特质理论研究本质问题和主要观点；
- 6. 领导行为理论的研究要点和主要观点；
- 7. 领导权变理论的研究要点和主要理论模型。

## 导入案例

乔布斯就像一位高尔夫球手，从发球区击球，让球越过 280 码的沙坑进入球道，他令大多数商界领袖看起来像是周末业余高尔夫球玩家。他的投入、动力、技能和直觉带来了无与伦比的成功。但是，模仿伟大的高尔夫球手并不会让你将球击过那些遥远的沙坑，同样，模仿乔布斯的管理风格也不会让自己变成乔布斯，把你的公司变成苹果。

因此，抵抗住自己想要像乔布斯一样的自然冲动。要知道，乔布斯风格最显而易见的元素仅仅是其天才的表象，而非其成功的秘诀。乔布斯拥有魅力型领导和专制型领导的双重风格。魅力型领导风格有着通过个人能力的力量对追随者们产生深刻而非凡影响的倾向，在组织中创造了变革，由此成员被激励追随并追求组织的目标，不仅仅因为他们被命令这样做，也不只是他们认为顺从符合他们的自我兴趣，而是因为他们自愿认同组织以及组织的行为标准，并且愿意寻求途径实现它的意图。

而乔布斯的专制型领导风格则体现得更为明显。在《滚石》杂志的一篇文章中，苹果公司早期员工杰夫·古德尔说乔布斯有着“伤害他人的个性”和“毫无歉意的粗野行为”。众多乔布斯的前同事，包括史蒂夫·约韦特松等，都将乔布斯描述成“英雄——白痴过山车”，也都遭受过乔布斯或赞扬、或臭骂的对待。然而，人们却容忍“史蒂夫就是史蒂夫”这样的问题，其原因在于乔布斯还有其他品质，而非出于任何打击他人的天性，因为这种天性既不善良，也无必要。那么乔布斯式的领导方式究竟是否可以在其他组织中复制呢？具有哪些特点的领导者更容易获得组织成功呢？下面我们将对与领导有关的概念、原理展开讨论。

## 7.1 领导的本质

### 7.1.1 领导的涵义

由

于研究领域和观察角度的不同,众多管理学者对领导这一概念给出了多种多样、各有侧重的定义,例如,斯托格狄(Stogdill·R. M.)认为,领导是对组织内群体或个人施加影响的活动过程;泰瑞(Terry·G. R.)则指出,领导是影响人们自动为达到群体目标而努力的一种行为;坦宁鲍姆(Tannenbaum, R.)认为,领导是在某种条件下,经由意见交流的过程所实行出来的一种为了达到某种目标的影响力;而戴维斯(Davis, K.)的观点是,领导是一种说服他人热心于一定目标的能影响组成人员的能力。

而从管理过程来看,领导是管理的一种职能,是对组织内每个成员(个体)和全体成员(群体)的行为进行引导和施加影响的活动过程,其目的在于使个体和群体能够自觉自愿并有信心地为实现组织的既定目标而努力。

综合而言,我们认为,所谓的领导就是领导者通过先行、沟通、指导、灌输和奖惩等手段对人们施加影响的过程,从而使人们积极主动地为实现组织或群体的目标而努力。在这个定义中有三个构成要素。

其一,领导者具有影响追随者的能力或力量。正是依靠这种能力或影响力,领导者获取人们的信任,把人们吸引到他的周围来,使人们心甘情愿地追随领导者制定的目标。

其二,领导是一种艺术创造过程。领导者面临千变万化的组织环境,其下属也是千差万别,而且人们的情况还处于变化之中,越是高层次的领导行为,其面对的因素越具有复杂性和不确定性。因此,领导的过程就是艺术创造的过程。

其三,领导的目的是通过影响下属来达到组织目标。领导是目的性非常强的行为,它的目的在于使人们情愿地、热心地为实现组织或群体的目标而努力。

### 7.1.2 领导的工作

由管理的职能可知,管理活动的整个过程都包含着领导工作,而领导工作则包括三个必不可少的要素:领导者、被领导者和客观环境。这三个要素共同作用、影响有效的领导工作。

#### 1. 领导者

领导者是对实现组织目标负有责任的人,是领导活动的主体。作为领导者,要有效开展活动,带领被领导者共同完成组织目标,就必须拥有一定的权力。所谓领导权力,是指领导者在其职责范围内对被管理者的控制和影响,是强制性的职位权力与非强制性权力的统一。

#### 2. 被领导者

被领导者是指在领导活动中执行具体决策、方案、指令、任务的具体执行者。实现组

织目标的活动是在领导者带领下,组织成员有序进行的行动过程。领导者的意图如果不为被领导者理解、接受并转化为自觉的行动,即如果领导者没有追随者为实现组织目标而共同努力,那么领导活动就失去了对象,也就无法达成既定的目的。

### 3. 客观环境

任何组织活动都是在一定的环境下展开的,任何领导者的影响力也只能在特定的环境下奏效。因此,领导者要根据具体情况选择有效的领导方式,以增强自己的影响力,从而带领、引导和鼓励被领导者实现组织目标。

领导工作主要表现在以下三个方面:其一,人际交往,即同人打交道,处理各种关系;其二,处理事务,即同事情打交道,使管理活动正确地、有条不紊地进行;其三,控制进程,即同时间打交道,掌握时间的进度,保持高效率。

由此可以看出,事务、时间属于作用对象,如果离开了人,领导过程则不复存在。从管理过程来看,管理的对象就是人、财、物等各种组织资源,管理学的研究对象就包括人与人的关系、人与物的关系和组织与环境的关系等。而在领导这一职能中,主要表现为对人的管理,即研究、处理人与人的关系。

所以,领导的实质就是施加影响、处理人际关系。因为组织结构和事物都是非人格化的,它只说明了职权关系和职责关系,而一旦增加了人的因素,在工作中就形成了人际关系。领导工作就是让人们正确地认识自己与他人、自己与组织的关系,并使这些关系完整地表现出来,还要协调好各种人与人的关系。

#### 7.1.3 领导的作用

---

领导贯穿于组织管理活动的全过程,其作用主要表现在以下几个方面:

##### 1. 组织作用

组织作用是指领导者为实现组织目标,合理地配置组织中的人、财、物等资源要素,使其成为一个有机整体的作用。组织作用是领导的首要作用,没有领导者的组织过程,一个组织中的人、财、物只可能是独立的要素,难以形成有效的整体生产运营能力。通过领导者的组织活动,人、财、物之间的合理配置,才能实现组织的目标。

为实现领导的组织作用,首先,领导者必须在组织内部进行合理分工,分工的实质是对组织的要素进行配置,分工的目的是明确各子系统的职责,使之独立地工作。其次,要做好组织内部各系统之间的协调工作,因为仅有分工是不够的,如果没有必要的协调,分工就会导致组织内部的分裂,协调是做好组织工作的重要保障,是领导者主要的工作内容。最后,还要通过有效的沟通,使全体员工目标一致,达到心往一处想、劲往一处使的功效。

##### 2. 激励作用

组织是由具有不同的需求欲望和态度的个人所组成的,它蕴藏着一个组织发展所需要的潜力,领导工作就是去激发这一力量。组织成员并不单纯地只对组织目标发生兴趣,他



们也有自己的目标。通过领导工作，就是要把人们的精力引向组织目标，并使他们都热情地、满怀信心地为实现组织目标做出贡献。

然而，无论是由于员工感到缺乏机会，还是由于缺乏对他们的激励；无论是由于客观条件的限制，还是因为人员的主观平庸，组织中的成员不一定都能以持续的热情和信心去工作。因此，对许多人来说，都需要有人领导以激发他们的工作动机，在实现组织目标的同时，领导者应尽可能满足他们的合理需求，使他们把自己与组织整体紧密地联系在一起，从而始终保持高昂的士气。在竞争日益激烈的现代社会中，旺盛的士气是组织取得高效率 and 持续竞争优势的关键。因此，领导工作的作用也就表现在调动全体人员的积极性，使其以高昂的士气、最大的努力自觉地为组织做出贡献，这就是领导工作的核心。

### 3. 协调作用

人们工作不仅仅是出于物质需求，还出于其他方面的需求，例如社会需求等。因此，他们在工作中除了希望获得经济收入之外，还希望得到某些其他方面的收益。例如，人们都希望工作在如下的环境、氛围中：有知己的同事，进行有趣的活动，受到重视，有较大的成功机会等等，这些想法正是他们个人目标的部分表现。然而，在选择工作环境或条件时，他们不一定有这样的自主权，但他们又不能不参加工作。由此，一旦他们加入某个组织工作时，就会感到对实现个人目标有所影响，尤其当他们对组织目标缺乏理解或不理解时，他们对自己的工作，对整个组织的活动就必然会缺乏应有的关心。显然，这不利于组织目标的实现。

领导工作的关键之一就在于帮助组织成员理解组织目标，看到自己在组织中所处的地位，看到自己对组织、对社会所承担的义务，体察到个人与组织是紧密地联系在一起的，从而使他们自觉地服从于组织目标，主动地放弃一些不切实际的要求。同时，领导者也要创造一种环境，在实现组织目标的同时，在条件允许的范围内，尽可能地满足个人的需求，使人们对组织产生信赖和依赖的感情，从而为加速实现组织目标做出努力。这种把个人目标和组织目标有机结合的努力，正是领导作用的体现。总之，在管理过程中，领导的作用表现为使组织更有效、更协调地实现既定目标，也就是说，充分调动组织成员的积极性，把个人目标与组织目标结合起来，形成人人为组织目标的实现而努力的有利局面。

#### 7.1.4 领导者与管理者的不同

---

##### 1. 领导者与管理者的行为方式有所不同

领导者和管理者在工作的动机和行为的方式等方面存在着较多的差异。管理者更多地强调程序化和稳定性，因而管理总是围绕计划、组织、领导和控制这些要素来完成。而领导者则强调适当的冒险可以带来更好的回报。管理者通常被认为仅仅是权力的载体，一个只会简单运用权力去控制、监督下属而造成层级隔阂和沟通障碍的管理者必然会被淘汰。而一个领导者除了拥有权力之外，还拥有威信，这种威信是领导者将权力与文化结合在一起综合运用的结果。只有能使自己的权力变成权威的领导者才有可能取得成功。领导者对

待目标的态度是积极的而非消极的，是提出设想而非回应设想。领导者通常以富于个性和积极的态度对待目标。

为了使人们接受对问题的解决方法，管理者常常需要调节和平衡各方完全相反的意见，通过进行各种权力、利益的平衡，谋求问题的解决方法，以使矛盾各方达成妥协。管理者的方法往往限制了选择，而领导者对待长期性问题则力图拓展新的思路，开启人们新的选择空间。管理者依据自己在事件或决策制定中的角色来与他人交往，他们关心的是事情应该怎样进行下去；领导者则更关心某些想法，他们以一种直觉的和更富情感的方式与人交往。领导者关心的是事情本身是否正确、结果是否令人满意以及决策对参与者意味着什么。

领导者与管理者的行为方式区别见表 7-1。

虽然管理者通过周密的计划、严密的组织和严格的控制也能取得一定的成就，但若在其工作中增强有效领导的成分，收效会更大。在实际工作中，只有将领导者与管理者的角色紧密结合，才能保证组织有效运行和长期发展。

表 7-1 领导者与管理者行为方式的区别

领导者	管理者
做正确的事情	正确地做事情
强调的是结果	强调的是效率
强调价值观和理念	运用制度
运用个人魅力	运用职位权力
注重人	注重系统

2. 领导者与管理者产生的途径有所不同

从本质上说，管理是建立在合法的职务权力基础上对下属的行为进行指挥的过程，下属必须服从管理者的命令，但是下属在工作过程中既可能尽自己最大的努力，也可能“出工不出力”。领导者则更多地通过其个人的能力和专长来影响追随者的行为，领导是一种影响力或者说是下属施加影响的过程，这种影响力或通过这个影响过程，可以使下属为实现组织目标而努力。

管理者是被任命的，并拥有合法的权力，对其下属的影响主要来自于职位赋予他们的正式权力；而领导者可以是任命的，也可以是在群体中自发产生出来的，并且领导者既用正式权力，也用非正式权力来影响他人的活动。



二维码 7-1  
权力的来源

3. 领导者与管理者的工作侧重点有所不同

由于领导是四项基本管理职能之一，组织中的领导行为仍属于管理活动的范畴。在一般意义上，领导所指的范畴相对较小，而管理的范畴则较大。领导是为社会组织的活动指出方向、创造态势、开拓局面的行为；管理则是为社会组织的活动选择方法、建立秩序、维持运转的行为。因此，管理者工作侧重于计划、组织和控制等方面的工作，而领导者的工作侧重于与人发生联系的工作。

7.1.5 领导者应具备的主要能力

1. 统帅能力

领导者无论职位高低，总是负责一定部门的工作，需要组织一定的人力、物力和财力，

为达到一定的目标而努力。因此,他必须具备统帅才能,要有统帅全局的战略头脑,多谋善断,知人善任。

## 2. 应变能力

这是一种根据不断变化的客观条件,随时调整领导行为的必要的能力,是复杂多变的现代领导活动对领导者素质提出的一条基本要求,也是确保领导活动获得圆满成功的一个先决条件。

## 3. 协调能力

它主要是指妥善处理上级、同级与下级之间的人际关系的能力。在工作中,领导需要同各种各样的人打交道,而这些人的身份、地位、交往需求、心理状况和工作性质是不尽相同的。能否与他们友好相处,互相配合,协调一致,使上下级相互沟通,同级相互信任,劲往一处使,直接关系到领导工作的成败。

## 4. 语言表达能力

语言表达能力是领导者的一项重要能力,也是一种基本功。语言能力反映人的思维能力、社交能力以及性格、风度。领导者在工作中主持会议、制定政策、拟定文件、上传下达工作指令、接待来访、参加社交活动、发表演讲和个别交谈都需要语言表达能力。

## 5. 技术能力

技术能力是指掌握一定的专业技术知识,并且运用这些知识去解决领导实践中遇到的专业技术问题的一种能力。在现代领导活动中,领导者为了应付各种复杂的局面,必须掌握一定的专业技术知识。

## 6. 创新能力

领导工作是一种创造性的活动,这种创造性的活动就需要领导者具有不断进取的创新开拓能力。特别是在现代管理活动中,工作的多变性和动态性更加显著,形势复杂多变,机会转瞬即逝。领导者如果不善于提出新问题,开拓新领域,就无法跟上形势的变化,从而使自己的工作陷于被动。不断进取的创新开拓能力是领导者必须具备的能力之一,没有开拓创新的能力,就只能因循守旧、墨守成规,工作就难有起色。有了不断进取的创新能力、永不衰竭的进取心,就有可能解决旧系统中难以解决的问题,开创新的工作局面。

## 7.2 领导特质理论

### 7.2.1 领导特质理论的提出和发展

领导特质理论是由奥尔波特(Allport, G. W.)于1937年首先提出的,是现代西方人格构成的一种主要理论。领导特质理论主要研究有效领导的个人特征和品质,寻求最合适的

领导者特质。特质是构成人格的重要因素，是激发和指导个体各种反应的稳定的心理结构。特质论的研究主要集中在领导者与非领导者、有效领导者与无效领导者之间的素质差别上。

领导特质理论的研究重点之一是探究一名优秀而成功的领导者所具有的内在品质与领导相关行为以及绩效方面的关系。20 世纪早期的领导特质研究主要集中于确定成为领导者的决定因素。这些传统领导特质理论认为，领导者的品质基本上是天生的，与后天的培养、训练和实践无关。为发现那些生来具有领导者特质的人，许多心理学家对数量众多的成功领导者进行了深入的案例分析和档案资料分析，试图找出天才的领导者的个体特征。例如，美国领导特质理论学者吉赛利(Echiselli, E.)通过对美国 90 家不同企业的 300 多名经理人的调查研究认为，有效领导具有监督能力、对职业成就的需要、智慧、果断力、自信与主动性等六种特质。美国的斯托格狄(Stogdill, R. M.)认为，领导者应具有良知、诚实可靠、勤奋勇敢、有责任心、富有理想、人际关系、风度优雅、干练胜任、体格健壮、高度智力、有组织力、有判断力等。戴维斯(Davis, K.)的研究发现，总体而言，领导者往往具有较高的才智、广泛的社交兴趣、取得成就的强烈愿望以及尊重和关心员工等特质。此后，管理学大师德鲁克(Drucker, P. F.)则认为，一个有效的领导者，必须具备这样一些特质，例如，善于利用时间，注重贡献，确定自己的努力方向，善于发现和用人之所长，分清主次，集中精力作有效的决策等。

20 世纪中期，领导特质理论受到了挑战和质疑，当时经过大量的研究得出了这样的结论，具备某些特质确实提高了领导者成功的可能性，但是没有哪一种特质一定就是成功的保证。许多人对传统特质研究提出异议，认为领导特质的研究完全忽视了情境因素，难以对有效领导者做出合理的解释。这些研究者认为，与领导有关的个人因素仍然是十分重要的，但这些因素应该与情境的需要相关。

现代领导特质理论认为，成功领导者的许多品质和特征是在后天的领导实践中逐步培养和锻炼出来的。有关领导者与下属关系的大量研究表明，领导者在岗位上所花的时间和精力，在很大程度上决定了下属对其领导效能的评价。根据现代领导特质理论，为了获得有效的领导者，需要建立明确的选拔标准，制定具体的培训方案，采取严格的考核指标。

进入 21 世纪以来，领导理论研究又提出了领导魅力理论等新特质理论，强调领导者能够运用其人格魅力和个人能力把组织的愿景清晰地描绘出来，展现在下属面前，从而增强下属的群体目标意识，提升组织绩效。



二维码 7-2  
魅力型领导

### 7.2.2 有效领导者的主要特质

20 世纪 90 年代，一些研究者试图找出与领导力高度相关的特质，研究者发现以下这些特质与有效的领导有关：

(1) 进取心。进取心是指能够反映高水平努力程度的一系列个性特点。有效的领导者通常非常努力，有着较高的成就愿望。他们进取心强，精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈、永不放弃，并且有高度的主动性。

(2)领导愿望。有效的领导者有强烈的愿望去影响和领导别人，他们乐于承担责任。

(3)诚实和正直。有效的领导者通过真诚、诚实和言行一致，在他们与下属之间建立相互信赖的关系。

(4)自信。要让下属感到领导者从没有怀疑过自己的能力和判断。为了让下属相信自己的目标和决策的正确性，有效的领导者必须表现出高度的自信。

(5)智慧。领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量的信息，并能够确立目标、解决问题和做出正确决策。

(6)业务知识。有效的领导者对有关组织、行业和技术知识应十分熟悉，广博的知识能够使他们做出睿智的决策，并能认识到这些决策的意义。

(7)外向性。有效的领导者往往精力充沛，好交际，坚定而自信，很少会沉默寡言或离群。

综合近年来大量的研究成果，已经形成的共识是，有效的领导者一般会具有以下一些共同特质。

(1)努力进取，渴望成功。他们具有崇高的抱负和志向，并能为之付出全部精力，进行持之以恒的不懈努力，正是这种坚强的意志和毅力，使他们到达成功的顶峰。

(2)勤于思考，善于用权。他们具有强烈的领导欲望，遇事勤于思考，常常会提出与众不同的见解，并试图用自己的见解和理论去影响他人，赢得他人的信任、尊重和对理想的认同，从而争取到更多的追随者。

(3)正直诚信，言行一致。这是人类社会普遍推崇的价值观。有效的领导者应尽量向人们展示自己公正率直、诚实可信、言行一致的形象，只有如此，人们才愿意追随他。

(4)充满信心，坚韧不拔。有效的领导者不怕任何困难、挫折，勇于面对巨大的挑战，对自己追求的事业永远充满自信，并且善于把这种自信传递给他人，使群体产生一种勇往直前的力量。

(5)追求新知，信息敏感。有效的领导者对新事物十分敏感并充满兴趣，尽一切可能坚持不懈地去获取有关的知识 and 有用的信息，努力使自己拥有更多的专长权，在相关领域中使自己拥有更多的发言权，从而获得更多的追随者，或使追随者更加理性和坚定。

### 7.2.3 领导特质理论的局限性

从20世纪中期领导特质理论受到挑战和质疑开始，其理论的局限性就逐渐显现。首先，从个性特质而言，在特殊的特质或特质群与领导者有效性之间并没有一致的匹配模式。大量的研究显示，在不同领导职位上已经确定出大约100种以上、形式多样的个性特质与成功的领导相关。其次，特质理论试图把某些生理特点(例如，身高、体重、外表、精力以及健康)与领导有效性联系起来，这其中的大多数因素与对领导有效性有显著影响作用的情境因素相关。在商业或其他组织中，至今并未有研究发现领导者的“身高”和“体重”等生理因素对组织绩效产生某些作用，因而不是领导者必须具有的特质。最后，领导这一管理职能本身复杂多变，在个性特质与个体对某些种类的工作兴趣之间可能存在一定的关系，但研究个性与领导有效性的关系可能无法确定其中的必然联系。

总之,领导特质理论只是用以说明,一个领导者具备哪些特征、特质会有较大的机会更有效地领导下属,但迄今为止,尚无明确的结论表明某一种领导者特质能够成为组织成功的保证。

## 7.3 领导行为理论

领导行为理论主要研究领导者的哪些行为会有助于提高领导有效性,这一理论认为只有那些既有助于组织目标的完成,又有助于发挥下属工作积极性的领导行为最为有效。现有的领导行为理论研究主要包括,以勒温(Lewin K.)等人为代表的爱荷华大学的研究、以李克特(Likert R.)等人为代表的密歇根大学的研究、以弗莱希曼(Fleishman E. A.)等人为代表的俄亥俄州立大学的研究以及布莱克(Blake R. R.)和莫顿(Mouton J. S.)的管理方格理论等等,这些理论主要从不同的领导风格、对人的关心和对生产的关心,以及上级控制和下属参与等方面对领导行为进行分类,在确定领导行为类型与群体工作绩效之间的关系上进行了有益的探索,并取得了一定的成果。

### 7.3.1 爱荷华大学的研究

从1938年至1940年期间,爱荷华大学的心理学家勒温(Lewin K.)、利皮特(Lippitt R.)以及其他合作者陆续通过研究发现,组织中的领导者并不是以相同的方式展现他们的领导角色,领导者们通常使用不同的领导风格,由此对组织成员的工作绩效和工作满意度产生不同的影响。在研究中,勒温、利皮特及其合作者考察了三种领导行为或领导风格,即独裁型(Autocratic Style)、民主型(Democratic Style)和放任型(Laissez-faire Style)的领导风格,试图识别出最有效的领导行为。他们的研究表明,这三种不同的领导风格,会成就三种不同的组织氛围和工作效率。

#### 1. 独裁型

独裁型的领导者只注重工作的目标,靠权力和强制命令进行管理。其主要特点是,领导者仅仅关心工作的任务和工作的效率,对团队的成员不够关心,被领导者与领导者之间的社会心理距离比较大,领导者对被领导者缺乏关怀,被领导者对领导者存有戒心,容易使群体成员产生挫折感和机械化的行为倾向。

#### 2. 民主型

民主型的领导者注重对组织成员的工作加以鼓励和协助,鼓励下属参与决策,但最终决策权仍然掌握在领导者手中。其主要特点是,领导者关心并满足组织成员的需要,营造一种民主与平等的氛围,领导者与被领导者之间的社会心理距离比较近。领导者靠个人的权力和威信使下属服从,上下级之间不存在心理上的距离,关系较为融洽。

#### 3. 放任型

放任型的领导者采取的是无政府主义的领导方式,给下属以高度的独立性。其主要特

点是，领导者对下属授权程度较高，下属能在授权范围内自主地开展工作，领导者只保留对下属工作的检查和控制权力。

三种领导风格的归纳比较见表 7-2。

表 7-2 三种领导风格的比较

领导风格 比较因素	独 裁 型	民 主 型	放 任 型
权力分配	权力集中在领导者个人手中	权力在组织之中	权力分散在每个员工手中，采取无为而治态度
决策方式	领导者独断专行，所有的决策都由领导者自己做出，不重视下属成员的意见	让团队参与决策，所有的方针政策由集体讨论做出决策，领导者加以指导、鼓励和协助	组织成员具有完全的决策自由，领导者几乎不参与
对待下属的方式	领导者介入到具体的工作任务中，对员工在工作中的具体事物加以干预，不让下属知道工作的全过程和最终目标	员工可以自由选择与谁共同工作，任务的分工也由员工的团队来决定。让下属员工了解整体的目标	为员工提供必要的信息和材料，回答员工提出的问题
影响力	领导者以权力、地位等因素强制性地影响被领导者	领导者以自己的能力、个性等心理品质影响被领导者，被领导者愿意听从领导者的指挥和领导	领导者对被领导者缺乏影响力
对员工评价和反馈的方式	采取“个人化”的方式，根据个人的情感对员工的工作进行评价。采用惩罚性的反馈方式	根据客观事实对员工进行评价。将反馈作为对员工训练的机会	不对员工的工作进行评价和反馈

勒温等人试图通过实验决定哪种领导风格是最有效的领导风格。他们分别将不同的成年人训练成为具有不同领导风格的领导者，然后让这些人充当青少年课外兴趣活动小组的领导，进行实验的青少年群体在年龄、人格特征、智商、生理条件、家庭和社会经济地位等方面进行了匹配。结果发现，放任型领导者所领导的群体的绩效低于专制型和民主型领导者所领导的群体；专制型领导者所领导的群体与民主型领导者所领导的群体工作数量大体相当；民主型领导者所领导的群体的工作质量与工作满意度更高。当然，在实际管理中，很少有极端型的领导，大多数领导者都是介于独裁型、民主型和放任型之间的混合型。

### 7.3.2 密歇根大学的研究

密歇根大学的利克特(Likert, R.)研究团队，对领导人员和经理人员的领导类型和风格进行了长期的研究，提出了“生产导向”与“员工导向”的理论。他们的研究团队将领导行为划分为两个维度，即员工导向和生产导向。员工导向的领导者比较重视人际关系，他们总会考虑下属的需要，并承认人与人之间的不同。而生产导向的领导者则倾向于强调工作的技术和任务要求，主要关心的是群体任务的完成情况，并把群体成员视为达到目标的工具。研究表明，员工导向的领导者与高群体生产率和高工作满意度成正相关，而生产导向的领导者则相反。

利克特于 1967 年提出了对领导方式分类的模型，即把领导方式分为专制－权威式领导、开明－权威式领导、协商式领导和群体参与式领导，如图 7-1 所示。

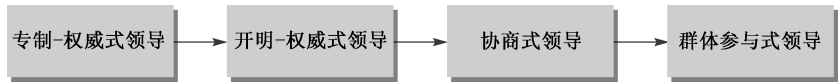


图 7-1 利克特领导方式分类

1. 专制—权威式领导

采用这种方式的主管人员非常专制，很少信任下属，采取使人恐惧的处分方法，有时偶尔兼用奖赏来激励人们；采取自上而下的沟通方式；决策权只限于最高层。在这种方式下，最容易形成与正式组织目标相对立的非正式组织。

2. 开明—权威式领导

采用这种方式的主管人员对下属怀有充分的信任和信心；采取奖赏和惩罚并用的激励方法；允许一定程度的自下而上的沟通，向下属征求一些想法和意见；授予下级一定的决策权，但牢牢掌握政策性控制。在这种方式下，通常也会形成非正式组织，但其目标可能与正式组织的目标相一致。

3. 协商式领导

采取这种方式的主管人员对下属抱有相当大、但又不是充分的信任和信心，常设法采纳下属的想法和意见；采用奖赏，偶尔用惩罚和一定程度的参与；倡导上下双向沟通信息；在高层制定主要政策和总体决策的同时，允许基层部门做出具体问题决策，并在某些情况下进行协商。在这种方式中，可能产生非正式组织，但它可能在大部分情况下支持正式组织的目标。

4. 群体参与式领导

采取这种方式的主管人员对下属在一切事务上都抱有充分的信心和信任，总是从下属中获取设想和意见，并且积极地加以采纳；在确定目标和评价目标进展方面，组织群体参与其中，并在此基础上给予物质奖赏；鼓励各级组织做出决定，或者将他们自己与下属合起来作为一个群体从事活动。非正式组织和正式组织融为一体，所有力量都为实现组织目标而努力。

利克特的研究团队通过研究发现，采取“群体参与式”领导方式进行管理的部门和公司，在设置目标和实现目标方面是最有效率的，通常也是更富有成果的。他把这种成功主要归结于群体参与程度和对支持下属参与的做法坚决贯彻的程度上。他认为只有这种管理方式才能正确地组织设定目标和有效地达成目标，它是领导一个群体的最有效方式。四种管理方式比较见表 7-3。



表 7-3 利克特四种管理方式的比较

领导方式 比较因素	专制——权威式	开明——权威式	协 商 式	群体参与式
信任程度	不信任下属	对下属有一定的信任	相当信任下属但不完全	充分信任下属
上下级交往	极少交往	上级屈就，下级恐慌	适度交往	深入友善地交往
沟通方式	自下而上的命令	有一定自下而上的沟通	双向沟通	上下左右意见交流充分
激励方式	惩罚性激励	奖励与惩罚并用	奖励居多，偶尔惩罚	优厚的奖励以启发自觉
决策参与程度	下属极少参与决策	严格的政策控制	上级只负责重大决策	鼓励下属参与所有决策

7.3.3 俄亥俄州立大学的研究

20 世纪 40 年代末期，美国俄亥俄州立大学的研究人员弗莱希曼 (Fleishman, E. A.) 和他的合作者们对领导者行为进行了比较研究，提出了领导行为四分图理论。他们经过调查研究，列出了 1000 多个刻画领导行为的因素，后来将冗长的领导行为因素减少到 130 个项目，并通过逐步概括，最后把影响领导行为的因素概括为“抓组织”和“关心人”两大类，即“关怀”(Consideration) 和“定规”(Initiating Structure) 两个维度。领导行为本质上就是这两种行为的具体组合。

1. 关怀维度

这一维度代表领导者对员工、对追随者的信任、尊重和关心，即领导者信任和尊重下属的倾向程度。高关怀的领导者帮助下属解决个人问题，公平对待每一个下属，性格友善而平易近人，对下属的生活、地位和满意度等问题十分关心。

2. 定规维度

这一维度代表领导者构建任务、明察群体之间的关系和明晰沟通渠道的倾向，即为了达到组织目标，领导者界定和构造自己与下属的角色的倾向程度。高定规的领导者向下属分派具体工作，要求下属保持一定的工作业绩，强调工作的完成时间和完成情况。

如果将一个领导者的行为在每一种维度中分为高、低两种状态，则可以将领导行为分为四种基本类型，即高关怀—高定规、高关怀—低定规、低关怀—高定规、低关怀—低定规，如图 7-2 所示。

该研究发现，在两个维度方面皆高的领导者，一般更能使下属达到高绩效和高满意度。不过高关怀—高定规型领导并不总是产生积极效果；而其他三种组合类型的领导行为，普遍与较多的缺勤、事故、抱怨以及离职有关系。其他发现还有，领导者的直接上级给领导者的绩效评估等级，与高关怀成负相关关系。一般来说，高关怀—高定规领导风格能够产生积极效果，但同时也发现有足够的特例表明这一理论还需加入情境因素。

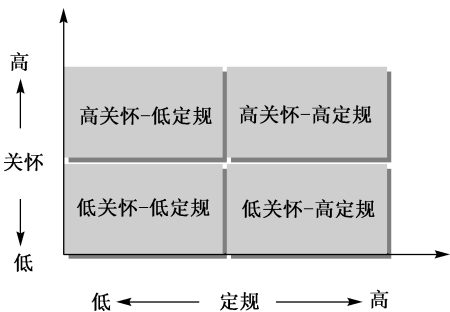


图 7-2 俄亥俄州立大学领导行为研究

俄亥俄州立大学的这项研究工作具有重要意义，为以后的许多类似研究奠定了基础，例如“管理方格理论”就是以此为基础而发展起来的。

### 7.3.4 管理方格理论

管理方格(Managerial Grid)理论是研究企业领导方式及其有效性的理论，这种理论倡导用方格图表示和研究领导方式。它是由美国德克萨斯大学的行为科学家布莱克(Blake, R. R.)和莫顿(Mouton, J. S.)在1964年出版的《管理方格》一书中提出的。该理论指出在对生产关心和对人关心的两种领导方式之间，可以进行不同程度的结合。

管理方格图是一张纵轴和横轴各9等分的方格图，如图7-3所示。纵轴表示企业领导者对员工的关心程度，包含了员工对自尊的维护、基于信任而非基于服从来授予职责、提供良好的工作条件和保持良好的人际关系等；横轴表示企业领导者对生产的关心程度，包括政策决议的质量、程序与过程、研究工作的创造性、职能人员的服务质量、工作效率和产量等。其中，第1格表示关心程度最小，第9格表示关心程度最大。管理方格理论主要强调的并不是产生结果，而是领导者为了达到这些结果应考虑的主要因素。在评价领导者时，可根据其对生产和员工的关心程度在图上寻找交叉点，以确定其领导行为类型。

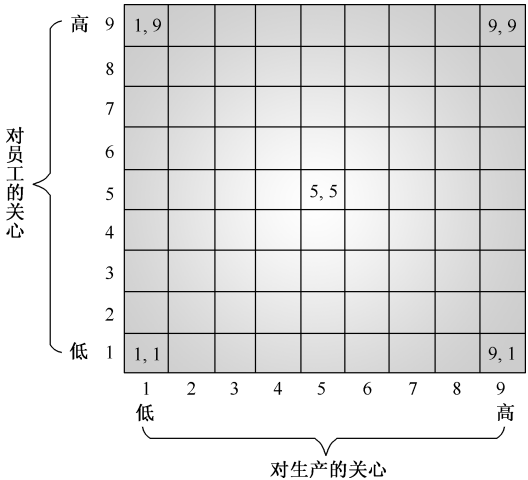


图 7-3 管理方格图

根据企业管理者“对生产的关心”和“对员工的关心”程度的组合，布莱克和莫顿将领导方式分为5种最具代表性的类型：

#### 1. 贫乏型领导

位于管理方格图的(1, 1)坐标上。领导者对生产和对员工关心都少，实际上，他们已放弃自己的职责，只想保住自己的地位。这是一种失败的领导方式。

#### 2. 任务型领导

位于管理方格图的(9, 1)坐标上。领导者只重视任务效果而不重视下属的发展和下属的士气。

### 3. 乡村俱乐部型领导

位于管理方格图的(1, 9)坐标上。领导者只注重支持和关怀下属,而不关心生产或任务的完成。

### 4. 中庸型领导

位于管理方格图的(5, 5)坐标上。领导者维持足够的任务效率和令人满意的士气。

### 5. 团队型领导

位于管理方格图的(9, 9)坐标上。领导者无论对生产还是对员工士气与满意度都表现出高度的关心。团队型管理的本质是建立个人发展与组织成长之间的内在联系,个人通过组织目标凝聚为团队,组织在个人自我实现中获得成就。

到底哪一种领导形态最佳呢?布莱克和莫顿组织了许多研讨会。参加者中绝大多数人认为(9, 9)型最佳,但是也有不少人认为(9, 1)型最佳,还有人认为(5, 5)型最佳。后来布莱克和莫顿指出哪种领导形态最佳要看实际工作效果,最有效的领导形态不是一成不变的,要依情况而定。

随着领导行为研究的深入,人们越来越关心领导行为风格和被领导者的特征、管理情境等特征的关系,研究者提出了若干领导行为权变理论。

## 7.4 领导权变理论

领导权变理论是在领导特质理论和领导行为理论这两种理论研究的基础上发展起来的。领导权变理论认为,领导行为与领导有效性之间的关系依赖于任务结构、领导成员关系、领导权威、下属的主导性需求等情境因素;领导行为的有效性不单纯是领导者的个人行为,某种领导方式在实际工作中是否有效,主要取决于具体的情境和场合。从领导权变理论来看,没有最好的领导模式,只有最合适的领导模式。领导权变理论的研究成果主要包括菲德勒权变模型、赫赛和布兰查德情境领导理论与路径目标理论。

### 7.4.1 菲德勒模型

弗雷德·菲德勒(Fred Fiedler)是美国当代著名心理学家和管理学家,他从管理心理学和实证环境分析两方面着手进行研究,提出了“领导权变理论”,开创了西方领导学理论的一个新阶段,使以往盛行的领导形态学理论研究转向了领导动态学研究的新轨道,对之后的管理学思想发展产生了重要影响。

在许多研究者仍然争论究竟哪一种领导风格更为有效时,菲德勒在大量研究的基础上提出了有效领导的权变模型,他认为任何领导形态均可能有效,其有效性完全取决于所处的环境是否适合。根据菲德勒的理论,只有领导者的个性类型与特定情境变量相吻合时,才能成为出色的领导者。

菲德勒相信影响领导成功的关键因素之一是个体的基本领导风格，因此他为发现这种基本风格而设计了“最不喜欢同事(或最难共事者)调查问卷”(Least Preferred Co-worker Questionnaire, LPC)，见表 7-4。问卷由 16 组对应形容词构成。作答者要先回想一下自己共过事的所有同事，并找出一个最不喜欢的同事，在 16 组形容词中按 1-8 等级对他进行评估。如果以相对积极的词汇描述最不喜欢同事(LPC 得分高)，则作答者很乐于与同事形成良好的人际关系，就是关系导向型。相反，如果对最不喜欢同事看法很消极，则说明作答者可能更关注生产，就称为任务导向型，还有一小部分处于两者之间，很难勾勒，称之为中间型。菲德勒相信，在 LPC 调查问卷的回答结果上，可以判断出人们最基本的领导风格。

表 7-4 菲德勒设计的 LPC 调查问卷

评价要素	评价等级	评价要素	评价结果
快乐	8 7 6 5 4 3 2 1	不快乐	
友善	8 7 6 5 4 3 2 1	不友善	
拒绝	1 2 3 4 5 6 7 8	接纳	
有益	8 7 6 5 4 3 2 1	无益	
不热情	1 2 3 4 5 6 7 8	热情	
紧张	1 2 3 4 5 6 7 8	轻松	
疏远	1 2 3 4 5 6 7 8	亲密	
冷漠	1 2 3 4 5 6 7 8	热心	
合作	8 7 6 5 4 3 2 1	不合作	
助人	8 7 6 5 4 3 2 1	敌意	
无聊	1 2 3 4 5 6 7 8	有趣	
好争	1 2 3 4 5 6 7 8	融洽	
自信	8 7 6 5 4 3 2 1	忧郁	
高效	8 7 6 5 4 3 2 1	低效	
郁闷	1 2 3 4 5 6 7 8	开朗	
开放	8 7 6 5 4 3 2 1	防备	

用 LPC 调查问卷对个体的基本领导风格进行评估之后，需要再对情境进行评估，并将领导者与情境进行匹配。他将影响领导方式有效性的环境因素分为三种，即上下级关系、任务结构和职位权力。

(1)上下级关系。领导者对下属信任、信赖和尊重的程度。如果领导者对下属信任、信赖和尊重的程度越高，下属乐于追随领导，则上下级关系越好；反之，上下级关系越差。

(2)任务结构。工作任务的程序化程度。工作任务的程序化程度越高，下属对这些任务的责任心越强，则领导的环境也就越好；反之，则越差。

(3)职位权力。领导者拥有的权力变量的影响程度，即指领导者的法定权、强制权、奖励权的大小。权力越大，群体成员遵从指导的程度越高，领导的环境也就越好；反之，则越差。

菲德勒根据这三项变量对每一种领导情境进行评估，得到八种可能的情境，每个领导者都可以从中找到自己所在的情境。在描述了领导者变量和情境变量之后，菲德勒开始定义领导效果的具体权变情况。他研究了 1200 个工作群体，对 8 种情境类型的每一种，均对比了关系导向和任务导向两种领导风格，最后得出了菲德勒模型，如图 7-4 所示。

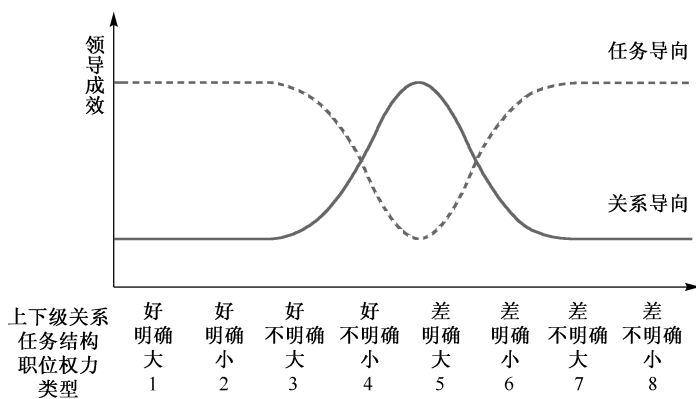


图 7-4 菲德勒模型

菲德勒模型显示，任务导向的领导者在非常有利的情境下和非常不利的情境下工作时，领导成效较高。也就是说，当面对 1、2、3、7、8 这五种类型的情境时，任务导向的领导者成效较好；而关系导向的领导者则在中间情境下领导成效较高，即 4、5、6 这三种类型的情境。

菲德勒认为个体的领导风格是稳定不变的，因此，提高领导的有效性实际上只有两条途径。第一种方法，可以选择领导者以适应情境。例如，如果群体所处的情境被评估为十分不利，而目前又是一个关系导向的领导者进行领导，那么替换成一个任务导向的领导者则能提高群体绩效。第二种方法，改变情境以适应领导者，因为领导风格是与生俱来的，不可能改变领导者的风格去适应变化的情境。这可以通过重新构建任务、提高或降低领导者可控制的权力来实现。

对于管理者而言，菲德勒模型有如下实践意义：

- (1) 领导者必须了解自己的领导风格和所处的情境，由此可以预判如何使自己的领导工作更为有效。
- (2) 领导者应该注重改变情境，使之与自己的风格相匹配，而不是尝试改变自己的行为。
- (3) 与下属保持良好的关系是领导者实施领导行为的关键，它可以弥补缺乏的权力。
- (4) 领导者可以通过培训与体验来弥补任务的不确定性情境。

大量的研究对菲德勒模型的总体效果进行了考察，并得到了十分积极的结果。但该模型目前也还存在一些欠缺，尚需增加一些变量加以改进和弥补。其次，该模型假定“个体不可能改变自己的领导风格以适应情境”并不符合实际情况，有效的领导者完全能够改变自己的风格以适应具体环境的需要。最后，该模型中太多的权变变量对于实践者来说也过于复杂和困难，在实践中很难确定上下级关系的好坏程度，工作任务的程序化程度，以及领导者拥有职权大小的程度。尽管存在这些缺点，菲德勒模型还是提供了充分的研究证据告诉我们，有效的领导风格需要反映情境因素。

#### 7.4.2 赫赛和布兰查德的情境领导理论

情境领导理论(Situational Leadership Theory)是由美国学者保罗·赫塞(Hersey, P.)和肯

尼斯·布兰查德(Blanchard, K.)提出的。它是一个关注下属成熟度的权变理论。赫塞和布兰查德认为,成功的领导是通过选择恰当的领导方式而实现的,选择正确的领导风格根据下属的成熟度水平而定。领导者要提高领导成效,其领导行为和被领导者的特点必须相匹配。下属可能接纳也可能拒绝领导者,无论领导者怎么做,其效果都取决于下属的行动。在实际工作中,这一重要维度经常被众多领导理论所忽视或低估。

赫塞和布兰查德将成熟度定义为:个体能够并愿意完成某项具体任务的程度。它包括两项要素,即工作成熟度与心理成熟度。

工作成熟度指一个人的知识和技能。工作成熟度较高的个体拥有足够的知识、能力和经验完成他们的工作任务而不需要他人的指导。

心理成熟度指一个人做某事的意愿和动机。心理成熟度高的个体不需要太多的外部鼓励,他们靠内部动机激励。

这一理论根据下属的状况,将下属的成熟度分为四个阶段:

R1(低度成熟阶段):这些人对于承担某种工作任务即无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任。

R2(初度成熟阶段):这些人缺乏能力,但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性,但目前尚缺乏足够的技能。

R3(中度成熟阶段):这些人有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。

R4(高度成熟阶段):这些人既有能力又愿意干领导者希望他们做的工作。

这一理论同样适用任务导向和关系导向两个维度描述领导的行为。不过,赫塞和布兰查德认为每一维度有低和高两个水平,从而组合成为四种领导风格:指示型、推销型、参与型和授权型。

(1)指示型(高任务-低关系):又称命令式,领导者界定角色,明确告诉下属具体该干什么、怎么做以及何时何地去做。

(2)推销型(高任务-高关系):又称说服式,领导者同时提供指导性的行为和支持性的行为。

(3)参与型(低任务-高关系):领导者与下属共同决策,领导者的主要角色是提供便利条件与沟通渠道。

(4)授权型(低任务-低关系):领导者提供极少的指示行为和支持行为。

情境领导理论认为,领导的有效性应按照下属成熟程度的具体情况进行分析,如图7-5所示。

当下属处于低度成熟阶段时,应该采取高任务-低关系的指示型领导方式。领导工作要强调有计划、有布置、有监督、有检查;否则,被领导者将感到领导不力,不知所措,无所适从。这对于新职工、知识水平较低、业务能力较差的职工和基层员工尤为重要。

当下属处于初度成熟阶段时,采取任务导向、关系导向并重的推销型领导方式较为适宜。在给下属布置工作时,不仅要说明做什么,还要说明为什么这样做,以理服人,不搞盲从。

当下属处于中度成熟阶段时,领导者的任务导向要减少,关系导向要加强,采取参与

型领导方式。领导者要向被领导者沟通信息，交流感情，吸收下级参与管理决策，提供情况和建议，改善关系、增强信任感。

当下属处于高度成熟阶段时，因为他们素质很高，工作熟悉，技术熟练，领导者应该采取低任务-低关系的授权型领导方式。在给下属提出任务后，让他们放手去干，充分发挥他们的主观能动性；在下属有需要时，可以提供帮助和支持。否则，过多的关心和支持反而会引起下属的反感，认为上级不放手、不信任，从而挫伤积极性，造成猜疑，影响工作成效。

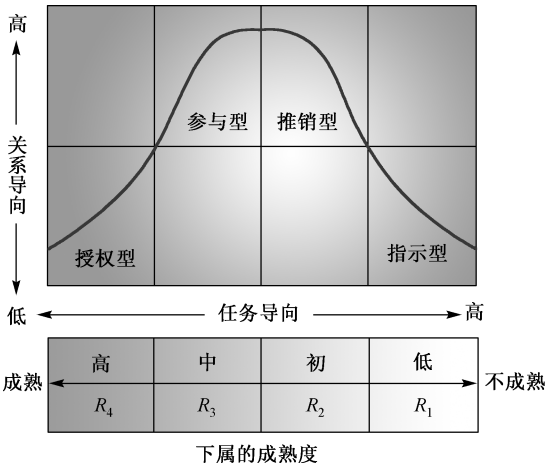


图 7-5 情境领导模型

情境领导理论的“魅力”在于，它具有一种直觉上的感染力，它承认下属的重要性，而且“领导者可以弥补下属在能力和动机方面的欠缺”的观点也有其逻辑基础。但是，这一理论在领导培训中仍存在问题，比如，下属成熟度难以清楚地界定，没有考虑到任务结构等其他情境变量。可能的解释包括，该模型本身的内在模糊性和不一致性，有关理论检验的研究方法论问题。因此，这种领导方式的情境理论尚待完善，但是它对深化领导者和下属之间的研究具有重要的意义。

### 7.4.3 豪斯的路径-目标理论

路径-目标理论(Path-Goal Theory)是权变理论的一种，由多伦多大学的组织行为学教授罗伯特·豪斯(House, R.)提出。目前该理论已经成为当今最受人们推崇的领导观点之一，它来源于激励理论中的期待学说。期待学说认为，个人的态度，取决于他的期望值的大小以及通过自己努力得到这一期望值的概率高低。该理论认为，领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持以确保各自的目标与群体或组织的总体目标相一致。“路径-目标”的概念来自于这种信念，即有效领导者通过指明实现工作目标的途径来帮助下属，并为下属清理各项障碍和危险，从而使下属的这一履职行为更为容易。

“路径-目标”理论同以前的各种领导理论的最大区别在于，它立足于部下，而不是立足于领导者。豪斯认为，领导者的基本任务就是发挥部下的作用，而要发挥部下的作用，就得帮助下属设定目标，把握目标的价值，支持并帮助下属实现目标。在实现目标

的过程中提高部下的能力,使部下得到满足。这一理论的两个基本原理包括:其一,领导方式必须是部下乐于接受的方式,只有能够给部下带来利益和满足的方式,才能使他们乐于接受。其二,领导方式必须具有激励性。激励的基本思路是以绩效为依据,同时对部下的帮助和支持来促成绩效。也就是说,领导者不仅要能够指明部下的工作方向,还要帮助部下排除实现目标的障碍,使其能够顺利达到目标,同时在工作过程中尽量使员工需要得到满足。

按照豪斯的概括,领导人的职能具体表现为六个方面:

- (1)唤起员工对成果的需要和期望;
- (2)对完成工作目标的员工增加报酬,兑现承诺;
- (3)通过教育、培训、指导,提高员工实现目标的能力;
- (4)帮助员工寻找达成目标的路径;
- (5)排除员工前进路径上的障碍;
- (6)增加员工获得个人满足感的机会,而这种满足以工作绩效为基础。

要实现这种以部下为核心的领导活动,必须考虑部下的具体情况。显然,现实中的部下是千差万别的。员工的差异主要表现在两个方面:一是员工的个人特质,二是员工需要面对的环境因素。就员工个人特质而言,新手和老手不一样,技术高低不一样,责任心强弱不一样,甚至年龄大小、任职时间长短,都会产生不同的反应。

按照路径-目标理论,领导者的行为被下属接受的程度,取决于下属是将这种行为视为获得满足的即时源泉,还是作为未来获得满足的手段。领导者行为的激励作用在于两个方面,其一是使下属的需要满足与有效的工作绩效联系在一起;其二是提供有效获取工作绩效所必须的辅导、指导、支持和奖励。豪斯确定了四种领导行为:

(1)指导型领导(Directive Leadership)。领导者说明下属需要完成的任务,包括对他们的期望是什么,如何完成任务,完成任务的时间限制等等。指导型领导者能为下属制定明确的工作标准,并对如何完成任务给予具体指令。

(2)支持型领导(Supportive Leadership)。领导者对下属的态度是友善的,表现出对下属需求的关怀,他们关注下属的福利和需要,平等地对待下属,尊重下属的地位,能够对下属表现出充分的关心和理解,在部下有需要时能够真诚帮助。

(3)参与型领导(Participative Leadership)。参与型领导与下属共同磋商,同下属一道进行工作探讨,征求他们的想法和意见,并在决策之前充分考虑他们的建议。

(4)成就导向型领导(Achievement-oriented Leadership)。领导者设置富有挑战性的任务目标,并期望下属达到自己的最佳水平。除了对下属期望很高外,成就导向型领导者还非常信任下属有能力制定并完成具有挑战性的目标。

与菲德勒的领导行为理论相反,豪斯主张领导方式的可变性。他认为,领导方式是有弹性的,这四种领导方式可能在同一个领导者身上出现,因为领导者可以根据不同的情境斟酌选择,在实践中采用最适合于下属特征和工作需要的领导风格。豪斯强调,领导者的责任就是根据不同的环境因素来选择不同的领导方式。

路径-目标理论提出了两大类情境变量作为影响领导行为与结果之间关系的中间变量,



如图 7-6 所示，第一是下属可控范围之外的环境，第二是下属个人特点中的一部分。环境权变因素包括任务结构是否明确、正式的权力系统、工作群体等。下属的权变因素包括控制点、经验、认知能力等。要使下属的产出最大化，环境因素决定了需要什么样的领导行为类型，下属的个人特点决定了个体对于环境和领导者行为如何解释。

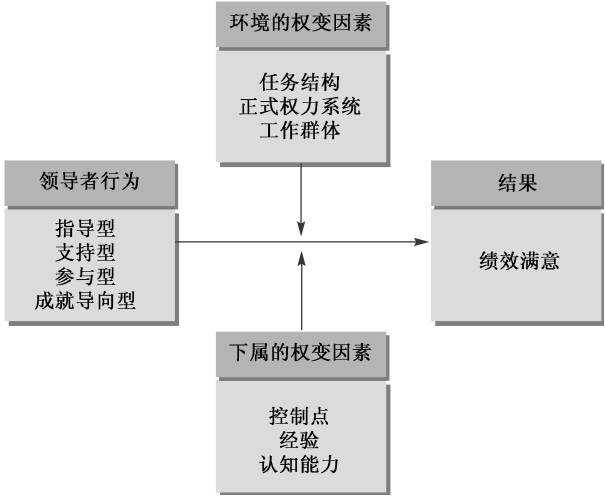


图 7-6 路径-目标理论

根据路径-目标理论，在确定领导方式时，要综合考虑环境因素和下属因素。如果下属是教条的和具有拜权主义倾向的，任务是不明确的，组织的规章和程序是不清晰的，那么，指导型领导方式最适合。对于结构层次清晰、令人不满意或者是令人感到灰心的工作，那么，领导者应该使用支持型方式。当下属从事于机械重复性的和没有挑战性的工作时，支持型方式能够为下属提供工作本身所缺少的“营养”。当任务不明确时，参与型领导效果最佳，因为参与活动可以澄清达到目标的路径，帮助下属懂得通过什么路径和实现什么目标。另外，如果下属具有独立性，具有强烈的控制欲，参与型领导方式也具有积极影响，因为这种下属喜欢参与决策和工作建构。如果组织要求下属履行模棱两可的任务，成就导向型领导方式效果最好。在这种情境中，激发挑战性和设置高标准的领导者，能够提高下属对自己有能力达到目标的自信心。事实上，成就导向型领导可以帮助下属感到他们的努力将会导致有效的成果。

路径-目标理论的成立存在这样的假设前提，首先，领导者能够正确地分析情境；其次，领导者能够决定所需要的行动；最后，领导者能够改变行为以满足情境的需要。这一理论对有效领导提出如下建议：

- (1) 领导必须理解下属对任务的把握。
- (2) 领导必须考虑下属对挑战性和自主性的需求。
- (3) 如果下属要求接受挑战，即使任务具有复杂性，领导也要避免对下属进行指挥。
- (4) 如果任务琐碎而令人生厌，又具有压力，那么领导就必须激励下属，支持下属。

这一理论加深了对领导的理解，一方面要考虑下属对任务的把握与理解因素，同时还要考虑领导者清除障碍对任务圆满完成的作用。从坚持权变观点的角度看，豪斯与菲

德勒也有一定程度的理论重合。但是,菲德勒把注意力集中于情境因素的权变,而豪斯则强调领导者本身的权变。将员工满意度作为领导成效的标准,拓宽了对领导研究的视野。

## 本章小结

1. 领导就是领导者通过先行、沟通、指导、灌输和奖惩等手段对人们施加影响的过程,从而使人们积极主动地为实现组织或群体的目标而努力。领导工作包括三个必不可少的要素:领导者、被领导者和客观环境。领导工作主要表现在以下三个方面:人际交流、处理事务和控制进程。领导的作用包括组织作用、激励作用和协调作用。

2. 领导特质理论主要研究有效领导的个人特征和品质,寻求最合适的领导者特质。有效领导者的共同特质包括:努力进取,渴望成功;勤于思考,善于用权;正直诚信,言行一致;充满信心,坚忍不拔;追求新知,信息敏感等。

3. 爱荷华大学的勒温(Lewin K.)、利皮特(Lippitt R.)等人考察了三种领导行为或领导风格,即独裁型(Autocratic Style)、民主型(Democratic Style)和放任型(Laissez faire Style)的领导风格,试图识别出最有效的领导行为。密歇根大学的李克特(Likert R.)把领导方式分为专制-权威式领导、开明-权威式领导、协商式领导和群体参与式领导。俄亥俄州立大学的弗莱希曼(Fleishman E. A.)研究团队把影响领导行为的因素概括为“关怀”(Consideration)和“定规”(Initiating Structure)两个维度。布莱克(Blake R. R.)和莫顿(Mouton J. S.)的管理方格理论指出,在对生产关心和对员工关心的两种领导方式之间,可以进行不同程度的结合。

4. 菲德勒权变模型把基本领导风格分为关系导向型和任务导向型,将影响领导方式有效性的环境因素分为三种,即上下级关系、任务结构和职位权力。菲德勒模型显示,任务导向的领导者在非常有利的情境下和非常不利的情境下工作时,领导成效较高;关系导向的领导者则在中间情境下领导成效较高。

5. 情境领导理论认为,领导的有效性应按照下属成熟程度的具体情况进行分析。当下属处于低度成熟阶段时,应该采取高任务-低关系的指示型领导方式;当下属处于初度成熟阶段时,采取任务导向、关系导向并重的推销型领导方式较为适宜;当下属处于中度成熟阶段时,采取参与型领导方式;当下属处于高度成熟阶段时,因领导者应该采取低任务-低关系的授权型领导方式。

6. 路径-目标理论包含两个基本原理:其一,领导方式必须是部下乐于接受的方式,只有能够给部下带来利益和满足的方式,才能使他们乐于接受;其二,领导方式必须具有激励性。激励的基本思路是以绩效为依据,同时以对部下的帮助和支持来促成绩效。豪斯确定了四种领导行为:指导型领导、支持型领导、参与型领导和成就导向型领导。

## 复习思考题

1. 如何理解领导的本质?领导者应具备哪些基本能力?
2. 领导行为理论有哪几种?他们的主要内容是什么?

3. 领导权变理论有哪几种？他们的主要内容是什么？对我们有什么启示？
4. 如何做一个有魅力的领导者？

## 案例分析

### 马云的领导风格

马云在塑造品牌、自我宣传、鼓舞人心方面具有天生的优势。马云的自信心指数，是一个优秀的商业领袖所需的最佳水平——充满自信但绝不自负。马云是一个真正经历了风雨的人，在最寒冷的冬天，当他们用自己的左手握住右手相互温暖时，其信心便由生铁炼成了钢。成功之后，马云还是这样说：“如果我马云能够创业成功，那么我相信中国80%的年轻人都能创业成功。”这句话当然是谦虚之言，却表明他已经非常成熟。

孔雀型的人把愉悦、快乐、被团队成员和社会认可看得非常重要。马云却用自身的这一优势营造出一个热情、快乐、充满激情的企业文化，有一句歌词唱得极有意思：“阿里巴巴是个快乐的青年。”孔雀型的人说服力强。马云不仅能够说服创业时期的“十八罗汉”与他共同熬过寒冬，甚至在寒冬时还能吸引外部的优秀人才加入阿里巴巴。台湾人蔡崇信是一家全球著名的风险投资公司驻亚洲区的代表，他赴杭州洽谈投资，推心置腹交谈之后，蔡竟然要加入月薪只有500元人民币的阿里巴巴，成为阿里巴巴的CFO。后来蔡的妻子告诉马云：“如果我不同意他加入，他一辈子都不会原谅我。”

自信而不自负的孔雀型领导者，社交能力极强。他们通过“朋友遍天下”促进事业的发展，“西湖论剑”和“网商大会”就是这种能力的体现。2000年，马云请金庸穿针引线，广发英雄帖，中国互联网的风云人

物——新浪王志东、网易丁磊、搜狐张朝阳等人纷纷赴约，在如诗如画的西湖边共商互联网的发展对策，这就是日后互联网界一年一度的“西湖论剑”。除了这一行业顶级人物的聚会以外，马云又发起了“网商大会”，将各路江湖英雄每年聚拢在阿里巴巴的周围。

马云已经从“青蛙”变成了“王子”，他已经超越了自己。和许多孔雀型领导者不一样，孔雀容易多元化，但马云却做到了聚焦；和许多新锐企业家不一样，马云取得了巨大成功而不骄狂，这使他更具领导魅力。所以，马云已经成为中国新锐企业家中的代表性人物。

2007年底，刚刚上市不到两个月的阿里巴巴宣布了一次大面积的高层调整，令人眼花缭乱。虽然阿里巴巴对外宣传这“并非人事动荡”，但如此大规模的人事变动——有的被换岗、有的要休整、有的去学习——很难被认为是一个公司的正常行为。

这份调整名单如下：集团CTO吴炯、资深副总裁李旭晖、淘宝网总裁孙彤宇、集团COO李琪，将先后离开现职，进行学习和休整；而雅虎(中国)CEO曾鸣则调回集团，重新担任参谋部参谋长，集团资深副总裁金建杭调任雅虎(中国)总裁，支付宝公司总裁陆兆禧调任淘宝网总裁，淘宝网副总裁邵晓锋调任支付宝公司执行总裁。

类似的大调整，阿里巴巴在一年之前刚刚进行过，上述不少人就是一年前才到任

的。以雅虎(中国)CEO一职为例,自2006年10月以来,如此短的时间之内竟然三度换帅——先是谢文,然后是曾鸣,现在又换成金建杭。

如此频繁地换帅,显然不太正常。马云虽然被称为“全球电子商务教父级人物”,但在识人用人方面,还存在有待提升的空间。在分析马云的识人用人之前,我们不妨先回顾一下他的创业历程,并对他的基本领导风格作一个初步了解。

对于马云来说,从优秀到卓越,只剩下关键的一步,那就是更有效地识人用人。点评马云的识人用人,并非对他的不敬,而是希望他能海纳百川,反思来自第三方的冷眼旁观。我们以雅虎(中国)为例,分析马云的用人失误。

当阿里巴巴收购雅虎(中国)后,马云用谢文担任CEO。谢文有一份相当漂亮的简历:1981年中国人民大学毕业,随后赴美留学,开始从事投资咨询工作;1996年回国,出任中公网的CEO,成功地收购了联众游戏,并使之成为国内首屈一指的在线游戏网站;2003年又担任了和讯网CEO。谢文在业界征战沙场多年,素有中国互联网“活地图”之称。2006年10月17日,他接掌了雅虎(中国)帅印,然而,仅仅42天后,谢文就闪电般地下课了。有消息说,当马云在宣布谢文离职时,台下有不少人鼓掌相庆。

谢文的下课,宣告了马云看人的走眼,他到底失误在哪里?

和许多企业家一样,马云的识人方法更多的还是一个直线思维,缺乏平面思维的高度。人的能力可被看作由两个维度构成,纵坐标是他的显性能力(学历、专业、工作经历等直线型成长经历),横坐标是他的隐性能力(如成就动机、性格、洞察力、决断力、精力等软指标),人才在纵、横坐标上的得

分所组成的面积才是他的实际能力。对任何一个维度的评价缺失,都会在用人上造成风险。

从简历来看,谢文的显性能力得分很高,但他的隐性能力似乎是一个问题。当谢文下课时,台下不少人鼓掌相庆,可以看出谢文的人际关系能力存在问题。谢文被圈内人一致公认为是个“个性比较强”的人,敢想敢说,他先前在中公网与和讯网的辞职,人际关系紧张都是重要的原因。谢文在接受记者采访时曾说:“我对互联网的预测,到现在都是100%正确的,基本两年之后都实现了。”这句话从侧面反映出谢文是一个自信心极高的人。

自信心和性格都是隐性才能的组成部分,联想到我们身边的人,如果一个人性格很强势,又加上自信心极高,而不把别人瞧在眼里,这样的能力组合就会形成不良的人际关系。具有这种隐性能力的人,当他空降到一个公司,领导一支智慧型团队时,必然是困难重重。雅虎(中国)的CEO要领导一支庞大的智慧型团队,谢文在这一职位上的隐性能力得分明显偏低。从能力面积来看,他显然难以胜任这一职位。

马云当初只看到了谢文的经历与谈吐,对隐性才能显然缺乏有效的识别标准与方法,并无能力面积的概念。直到谢文在工作中出了问题以后,马云可能才意识到谢文的性格不合适,于是让个性相对温和的曾鸣接替这个职位,这是又一次走眼。

雅虎(中国)相对于百度、Google等竞争对手而言,发展十分缓慢,而对于一个发展缓慢的企业,如果想迅速地改变现状,就需要一个有魄力的领航人,所谓的魄力换言之就是强势性格。用显性能力与隐性能力所组成的面积来分析,曾鸣过去是一个大学教授,没有企业管理的经历,突然把他推向

CEO 的高位，显性能力得分不高；其相对温和的性格很难率领团队披荆斩棘，隐性能力的得分也不高，其能力面积也不大。所以，曾鸣于一年后下课，在他上任之时就已经注定了。

马云离卓越的领导，只剩一小步！在识人方面，马云不应还像以往一样，完全凭感觉，而要建立一套行之有效的评价人才的科学体系。在这一点上，马云应该向同样是孔雀型领导者的柳传志学习，他培养的杨元

庆、郭为等人都已经成为独当一面的顶天立地的人物了。现在，马云也开始意识到这一点，开始让他的下属高管独行其是，在这一点上他已经成熟得很快了。

**思考题：**

1. 你认为马云领导风格的主要特点是什么？
2. 你认为马云在识人、用人方面的主要不足是什么？应如何提升？

**本章参考文献**

[1] 张卓等. 管理学[M]. 北京：科学出版社，2011.

[2] 陈传明，周小虎. 管理学原理[M]. 北京：机械工业出版社，2012.

[3] 罗宾斯(Robbins, S. P.)等. 管理学[M]. 李原等译. 北京：中国人民大学出版社，2012.

[4] 周三多，陈传明. 管理学[M]. 北京：高等教育出版社，2005.



# 第 8 章 激励

奖励什么，就会得到什么。

——米切尔·拉伯福

## 本章提要

在本章中，您将学习到以下主要内容

- 1. 激励的含义与激励的过程；
- 2. 激励的基本假设，包括经济人假设、社会人假设、自我实现人假设等；
- 3. 激励的内容理论，包括需要层次理论、双因素理论、成就需要理论等；
- 4. 激励的过程理论，包括期望理论、公平理论、综合激励模型等；
- 5. 激励的强化理论，包含斯金纳的强化理论等；
- 6. 现代激励理论的运用与发展。



## 导入案例

李博士毕业于国内某著名医科大学肿瘤免疫学专业。在攻读博士学位期间，取得了创造性的科研成果。毕业前夕，众多医药公司蜂拥而至，希望李先生加入其公司。其中南方某生物制药公司得偿所愿，在众多竞争对手中脱颖而出，将李先生揽入帐下，担任本公司的研究开发中心的研究员。

面对丰厚的待遇、较好的实验工作条件，加上领导的关心，初来乍到的李先生心里暗暗发誓：一定努力工作，争取早日将自己的成果转化成产品，为公司做出应有的贡献。

研发中心主任刘教授是一位留美博士，主攻神经生物学，现在正承担本公司一项神经科学基因工程新药的研究开发工作。由于研制进度紧迫，刘主任希望李先生暂缓开展肿瘤药物研制的计划，先协助他完成神经科学基因工程新药的研制。这一建议得到了主管开发的公司副总的批准。于是，李先生便成为刘主任的助手，转而研究神经科学新药。

时光飞逝，转眼一年过去了。李先生心仪的科研项目迟迟不能开展。虽然物质生活不错，领导对自己很信任，但毕竟自己离理想越来越远。同时，李先生还听到自己昔日的同学说，其他科研机构也开始按照他原先的研究思路研制肿瘤新药。反复思考，李先生决定立即辞职。



# 8.1 激励概述

## 8.1.1 激励的概念

**激**励 (Motivation) 是一种源于心理学的抽象概念, 指心理上的驱动力, 含有激发动机、鼓励行为、形成动力的意思。在《辞海》中, 激励被解释为“激动”、“鼓励”、“使振作”, 即通过精神的或物质的手段对个体的行为产生影响。可见心理学概念中, 激励是对人的一种刺激, 是促进和改变人的行为的一种手段。

在管理学领域, 管理学者罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 认为, 激励是指通过高水平的努力实现组织目标的意愿, 这种努力以能够满足个体的某种需要为条件。弗鲁姆 (Victor H. Vroom) 认为, 激励是指个人就其自愿行为所做的选择进行控制的过程, 是诱导人们按照预期的行为方案进行活动的行为。杜柏林 (Andrew J. Dubrin) 认为, 激励是为达到某种结果而花费的努力, 而这种努力来自于个人的内在动力。尽管这些学者对激励的表述有所不同, 但是他们似乎都强调了同样的内容——激励是一种驱动力或者诱发力。

从组织层面看, 激励就是组织通过设计适当的奖励措施和工作环境, 以一定的行为规范和奖罚性措施, 激发、引导、保持和规范组织成员的行为, 以使其为达成组织目标而积极行动、努力工作, 有效实现组织目标的系统活动。

## 8.1.2 激励的过程

激励是一个复杂的心理学过程。研究表明, 人类行为的一般过程通常由需要引发动机, 动机驱动行为并指向预定的目标。这个过程同时也是激励赖以发生作用的心理机制和基础。如图 8-1 所示。

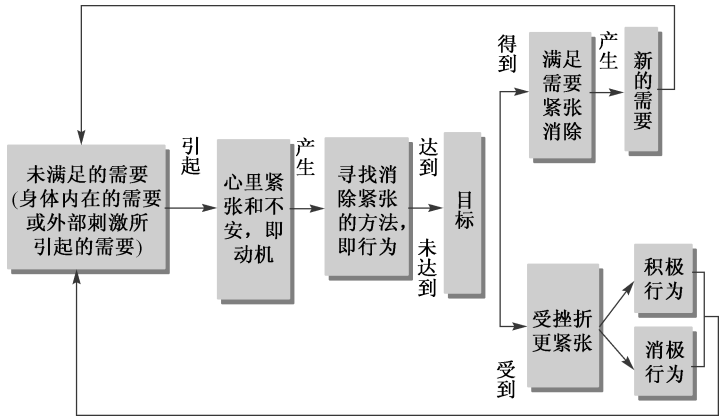


图 8-1 激励过程模式

### 1. 需要

需要 (need) 是人的一种主观体验, 是人们在社会生活中对某种目标的渴求和欲望, 是

客观的刺激作用于人的大脑所引起的个体缺乏某种东西的状态。这里所说的客观刺激既包括身体内部的刺激,如饥饿,也包括身体外部的刺激,如食物的香味、电视广告等。个体缺乏的可能是个人体内维持生理作用的物质因素(如水、食物等),也可能是社会环境中的心理因素(如爱情、友谊、社会赞许等)。当个人缺乏这些东西时,身心便失去平衡,而出现紧张不安的状态,感到不舒服,就会寻求满足需要的办法。

人的需要来自于三个方面:一是生理需要,如饥饿时对食物的需要;二是心理需要,如对事业的追求等;三是外部诱因,如对某种新款商品的需要。三者综合作用形成了复杂的人的需要。

## 2. 动机

人的需要一旦被人们意识到,它就会以动机(Motive)的形式表现出来,从而驱使人们朝着一定的方向努力,以达到自身的满足。需要越强烈,它的推动力就越强越迅速。

动机是推动人从事某种行为的原动力,是人们行为产生的直接原因。虽然人的需要是动机产生的基础,但只有需要,而没有满足需要的目标和诱因,也构不成动机。只有当外界具有满足这种需要的目标和条件时,需要才能进一步转化为动机,并推动人进行有目的的行动。例如,一个人在旷野中行走,突遇大雨,就会产生避雨的需求,但如果四周没有遮雨之处,他就不可能产生寻找避雨地方的动机。只有眼前出现可以避雨之处,他才会产生向棚子跑去的动机。可见,动机的形成是需要与外部条件相互作用的结果。

## 3. 行为

行为(Behavior)是指个体在环境影响下所引起的内在生理和心理变化的外在反应。泛指人作为主体的各种活动,如动作、运动、工作。它不包括纯意识的思想反应过程。在企业中,员工的行为与工作、生活环境相互作用,任何一种行为的产生都是有其内在的原因。

动机对于行为有着重要的功能,表现为三个方面:①始发功能,即推动行为的原动力;②选择功能,即决定个体的行为方向;③维持和协调功能,即当行为目标达成时,相应的动机就会获得强化,使行为持续下去或产生更强烈的行为,趋向更高的目标;相反,则降低行为的积极性或停止行为。

## 4. 需要、动机、行为和激励的关系

虽然动机是引起人们行为的直接原因,但并不是每个动机都必然会引起行为,在多种动机下,只有优势动机才会引发行为。组织中,员工之所以产生组织所期望的行为,是因为组织根据员工的需要来设置某些目标,并通过目标导向使员工出现有利于组织目标的优势动机,同时使员工能够按照组织所需要的方式去行动。也就是说,在外界刺激变量(各种管理手段与环境因素)的作用下,使内在变量(需要、动机)产生持续不断的兴奋,从而引起主体(被管理者)积极的行为反应(为动机所驱使的、实现目标的努力)。

从本质上讲,激励所产生的行为是主动的、自觉的行为,而非被动的、强迫的行为。因此,激励的本质在于引导员工,强化员工动机,刺激员工行为,从而实现组织目标。

### 8.1.3 激励的作用

---

对一个组织来说,科学的激励至少具有以下几个方面的作用。

#### ◎ 吸引和留住优秀人才

健全的激励制度能为员工创造良好的工作环境,使员工能够发挥其所能。特别是那些竞争力强、实力雄厚的组织,采用各种激励方法(如丰厚的福利待遇、快捷的晋升途径、设计长期的职业生涯规划等)来吸引和留住其所需的各种优秀人才,从而在竞争中获得人力资源的优势。

管理学家德鲁克认为,每个组织都需要三个方面的绩效:直接成果、价值的实现和未来发展。缺少任何一方面的绩效,组织注定非垮不可。而激励就是对“未来的人力发展”做出的努力。

#### ◎ 开发员工的潜在能力

美国哈佛大学的威廉·詹姆斯教授在对员工激励的研究中发现,按时计酬的分配制度仅能让员工发挥 20%~30% 的能力,如果受到充分激励的话,员工的能力可以发挥出 80%~90%,两种情况之间 60% 的差距就是有效激励的结果。实践证明,激励能使工作的人变消极为积极,使潜能充分发挥,其对组织效率和效益的贡献十分显著。因此,许多组织将激励纳入其组织战略的组成部分。

#### ◎ 提高员工的工作绩效

管理研究表明,人的工作绩效,不仅取决于个人能力的大小,而且还取决于激励水平,即 $\text{绩效} = F(\text{能力} \times \text{激励})$ 。因此,个人的能力、天赋不能直接决定其对组织的价值。人的能力是取得绩效的基本保证,而激励则会使能力得以充分发挥,其直接的结果就是提高工作绩效,进一步提高组织的整体绩效。

#### ◎ 构筑良好的竞争环境

科学的激励制度包含一种竞争精神,它的运行能够创造出一种良性的竞争环境,进而形成良性的竞争机制。在具有竞争性的环境中,组织成员会受到环境的压力,这种压力将转变为员工努力工作的动力。正如麦格雷戈所说:“个人与个人之间的竞争,才是激励的主要来源之一。”在这里,员工工作的动力和积极性成了激励工作的间接结果。

### 8.1.4 激励的人性假设

---

在管理实践中,人性假设决定了管理者设计激励制度的思路。纵观历史,人们有着不同的“人性”假设,形成了不同的激励理论。

#### 1. “经济人”假设

“经济人”(Economic Man)又称“理性经济人”、“实利人”或“唯利人”。这种假设最早由英国经济学家亚当·斯密提出。他认为人的行为动机根源于经济诱因,人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的利益。

美国的管理学家麦格雷戈提出的 X 理论就是对“经济人”假设的概括。X 理论认为人的天性是好逸恶劳的，只要有可能就会逃避工作；人既没有进取心，也不愿意承担责任，一般愿意受人指挥；人漠视组织要求，天性反对变革，把安全看得高于一切；厌恶工作是人的本性，只有在强迫之下人才会努力工作。

基于这种假设，组织应以经济报酬来促使人们服从和做出绩效，以权力与控制体系来保护组织本身利益，迫使员工努力工作，其管理的重点在于提高效率、完成任务；其管理方式是严格工作规范，加强管理控制。为了提高士气，应采用金钱刺激；为避免消极怠工，应采用严厉惩罚，即采取“胡萝卜加大棒”的管理政策。

## 2. “社会人”假设

“社会人”(Social Man)假设的理论基础是人际关系学说。梅奥基于霍桑实验提出了“社会人”假设：人不是机器和动物，而是一个复杂的社会成员。金钱和物质虽然对其积极性的产生具有重要影响，但是决定因素是员工在工作中发展起来的人际关系。

“社会人”假设的基本观点如下：

(1) 人的工作动机是由社会需要而引起的，并且通过与同事间的关系而获得认同感。

(2) 工业革命与工业合理化的结果使工作本身失去了意义，因此，人们只能从工作上的社会关系中寻求意义。

(3) 员工对同事间的社会影响力的重视程度高于对管理者所给予的经济诱因及控制的重视。

(4) 员工的工作效率随着上级主管能满足他们社会需要的程度而改变。

基于这种假设，管理者不仅要重视工作目标的完成，而且也要注意员工的要求；不仅要重视指挥和监督等职能的作用，而且还要重视员工之间的关系，培养和形成员工的归属感和认同感；不仅要注意对个人的奖励，而且更应提倡对集体的奖励。

## 3. “自我实现人”假设

“自我实现”(Self-actualization)的概念由美国心理学家马斯洛(Abraham Maslow)提出。所谓自我实现是指“人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。”管理学家麦格雷戈提出的 Y 理论就是对“自我实现”假设的概括，其基本观点是：人一般是勤奋的；控制和惩罚不是实现目标的唯一手段。人们在执行任务时能够并且愿意自我指导和自我控制；在适当条件下，人们不仅会接受某种职责，而且还会主动寻求职责；大多数人在解决组织的困难问题时，都能发挥出高度的想象力、聪明才智和创造性；有自我满足和自我实现需求的人往往把达到组织目标作为自己的最大报酬；在现代社会条件下，人的潜能只得到了部分发挥。

基于这种假设，管理的重点应转移到如何促使员工充分发挥其能力上。管理者的主要任务在于如何为发挥人的智力创造适宜的条件，减少和消除员工自我实现过程中所遇到的障碍；为了极大地调动起员工的积极性，管理者应采用内在奖励和在管理制度上给予员工更多的自主权，实行自我控制，让员工参与管理和决策等来实现。

#### 4. “复杂人”假设

“复杂人”(Complex Man)假设是在 20 世纪 60 年代末 70 年代初由美国学者埃德加·沙因(Schein E. H.)等人提出。他们经过长期研究发现,人既不是“经济人”,也不是“社会人”,也不是“自我实现人”。人的需要因自身发展和环境改变而改变,形成错综复杂的动机模式,各不相同。因此,人是“复杂人”。与这一假设的思想观点如出一辙的是超 Y 理论。

超 Y 理论由约翰·莫尔斯(J. Malse)和杰伊·洛希(J. W. Lorsch)分别对 X 理论和 Y 理论的真实性和实验研究后提出来的。他们认为,X 理论并非一无用处,Y 理论也不是普遍适用,应该针对不同的情况,选择或交替使用 X、Y 理论,这就是超 Y 理论。其基本观点可概述如下。

(1)人的需要多种多样,而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生改变。

(2)人在同一时间内有各种需要和动机,它们会相互发生作用并结合成为统一整体,形成错综复杂的动机模式。

(3)人在组织中的工作和生活条件是不断变化的,因而会产生新的需要和动机。

(4)一个人在不同的组织或同一个组织的不同部门工作会产生不同的需要。

(5)由于人的需要不同、能力各异,对不同的管理方式会有不同的反应,因此没有适合于任何组织、任何时间、任何个人的统一的管理方式。

基于“复杂人”假设,相应的管理方式和要点是:管理者要有权变观念,以现实的情景作基础,实行多变和灵活的策略;管理者应根据不同成员的具体情况,因人而异地实施管理,而不能千篇一律;管理措施和方法应该多种多样,针对不同的情况,进行不同的控制、激励和指导。

## 8.2 内容激励理论

内容激励理论是激励理论的基础和根本,旨在了解人的各种需要,解释“什么会使员工努力工作”的问题,主要研究员工的各种需要的内容与性质,包括马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论和麦克利兰的成就需要理论等。



二维码 8-1

马斯洛及其人本理论

### 8.2.1 马斯洛需要层次理论

需要层次理论(Hierarchy of Needs Theory)是由美国心理学家马斯洛(A. Maslow)在 1943 年所著的《人的动机理论》一书中首次提出。后来,他在 1954 年所出版的《激励与个性》一书中又对该理论作了进一步阐述。需要层次理论是激励理论中流传最为广泛的理论。

#### 1. 需要层次理论的主要内容

该理论认为,人有多种需要,这些需要按其优先次序排列成阶梯式的层次序列,从低级到高级划分为五个层次:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要与自我实现的需要,如图 8-2 所示。

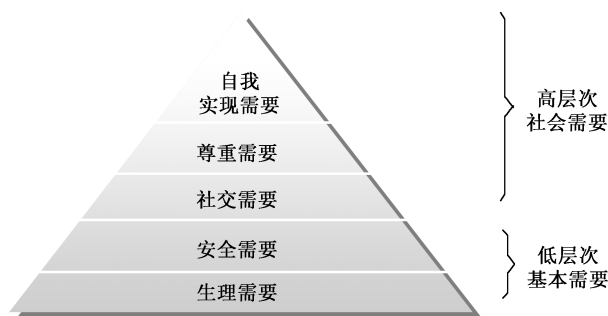


图 8-2 马斯洛的需要层次

### ◎ 需要的层次

(1)生理需要。指有关人类维持自身生存的最基本需要，包括饥、渴、衣、食、住、行等方面的需要。如果这些需要得不到充分的满足，其他的需要也就无从谈起。

(2)安全需要。指人们免受危险和威胁的需要，如生命安全、劳动安全、职业安全、财产安全、心理安全等。这是人类要求保障自身安全、摆脱失业和丧失财产威胁、避免职业病的侵袭、解除严密的监督等方面的需要。

(3)社交需要。主要包括两个方面：一是友爱的需要，即人人都需要伙伴之间、同事之间的关系融洽或保持友谊和忠诚；人人都希望得到爱情，希望爱别人，也渴望接受别人的爱。二是归属的需要，即人都有一种归属于一个群体的感情，希望成为群体中的一员，并相互关心和照顾。社交需要和人的生理特性、经历、教育、宗教信仰等有关。这一层次的需要得不到满足，可能会影响人的精神上的健康。

(4)尊重需要。指人对于稳定的社会地位，其能力和成就得到社会的承认的需要。尊重的需要又可分为内部尊重和外部尊重。内部尊重即是人的自尊，指一个人对自己的胜任力、信心、独立自主的需要。外部尊重是指一个人希望有地位、有威信，受到他人尊重、信赖和高度评价的需要。若尊重需要得到满足，就会使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体验到自己的价值，否则，就会产生自卑感。

(5)自我实现需要。指实现个人的理想、抱负，发挥个人的能力到最大程度，完成与自己的能力相称的一切事情的需要。这种需要通常表现为两个方面：胜任感和成就感。所谓胜任感是指希望自己担当的工作与自己的知识能力相适应，工作有挑战、有责任、有成就。而成就感则表现为进行创造性的活动并取得成功。对这些人来说，工作的乐趣在于成功，而不在于成功后所得到的报酬。

### ◎ 需要层次之间的关系

上述各层次需要间存在如下关系。

(1)各层次需要像阶梯一样从低到高逐层递升。低层次需要得到满足后，高层次的需要才能依次出现和满足。社会的主要职能应该是促进人的动机的逐级实现。

(2)同一时期内，一个人可能同时存在几种需要，但必定有一种需要占主导地位，成为行为的主导动机，这种需要称为优势需要。只有满足人的优势需要，才能构成最大的激励。

(3)人的需要的满足是相对的。一个层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展。但这五种需要不可能完全满足，越到上层，满足的程度越小。

(4)任何一种需要都不会因为更高层次需要的发展而消失。各层次的需要相互依赖和重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的程度大大减少。

(5)需要满足了就不再是一种激励力量。

马斯洛还认为，生理需要与安全需要为低级需要，而社交需要、尊重需要与自我实现需要为较高级的需要，低级需要主要是从外部使人得到满足，而高级需要是从人的内心使人得到满足。对一般人而言，低级需要的满足是有限的，高级需要的满足是无限的，因而高级需要具有比低级需要更持久的激励力量。

2. 需要层次理论的应用

需要层次理论对管理者如何有效激励员工具有启发作用。主要包括以下方面：

◎ 了解需要层次，有针对性地设计激励措施

既然五个层次的需要是客观存在的，所以，管理者就应根据员工不同层次的需要，采取相应的激励措施，以引导组织所期望的行为。需要层次对应的组织措施见表 8-1。

表 8-1 需要与相应的激励因素和组织措施的关系

需 要 层 次	一般激励因素	组 织 措 施
自我实现需要	成长 成就 提升	有挑战性的工作 创造性 在组织中提升 工作的成就
尊重需要	承认 地位 自尊 自重	工作职称 奖励增加 同事和上级承认 工作本身 责任
社交需要	志同道合 爱 友谊	管理的质量 和谐的工作小组 同事的友谊
安全需要	安全 保障 胜任 稳定	安全工作条件 附加的福利 普遍加薪 职业安全
生理需要	食物 住处 其他生活必要条件	基本工资 自助食堂 工作条件

◎ 了解需要差异，采取多元激励措施

需要层次是人类需要的总体规律，具体到每个人的需要则存在明显的差异。如有些人看重物质，即使已拥有较多财富却仍然对金钱十分敏感；有些人对物质生活条件要求不高，但却十分关注归属和成就。而且，同一人在不同时刻和不同刺激下，其需要层次也会发生变化。因此，管理者要注意掌握不同员工的不同需要，针对不同人在不同时刻的优势需要采取相应的激励措施，才能起到事半功倍的效果。

8.2.2 赫茨伯格双因素理论

双因素理论 (Two-factor Theory) 是由美国心理学家弗雷德里克·赫兹伯格 (Frederick Herzberg) 于 20 世纪 50 年代提出的。由于该理论将影响人的积极性的因素归结为保健因素 (Hygienes) 和激励因素 (Motivators) 两大类，所以也称“激励——保健理论”。

## 1. 双因素理论的提出

赫茨伯格认为，个人对工作的态度将决定着该项工作的成败。为了研究人的工作动机，赫茨伯格与同事们在20世纪50年代对匹兹堡地区的11家工商企业中的200多名工程师、会计师围绕工作满意度问题进行了一次深入的访问调查。研究者们通过对调查结果的综合分析发现，使员工感到满意的因素与他们感到不满意的因素是大不相同的。使员工感到不满意的因素往往是一些工作的外在因素，大多与工作条件或环境有关；而使员工感到满意的因素通常与工作本身有关，如图8-3所示。赫茨伯格把前者称为保健因素；把后者称为激励因素。总结该项研究成果，赫茨伯格于1959年出版了《工作与激励》一书，其中正式提出了“双因素理论”。

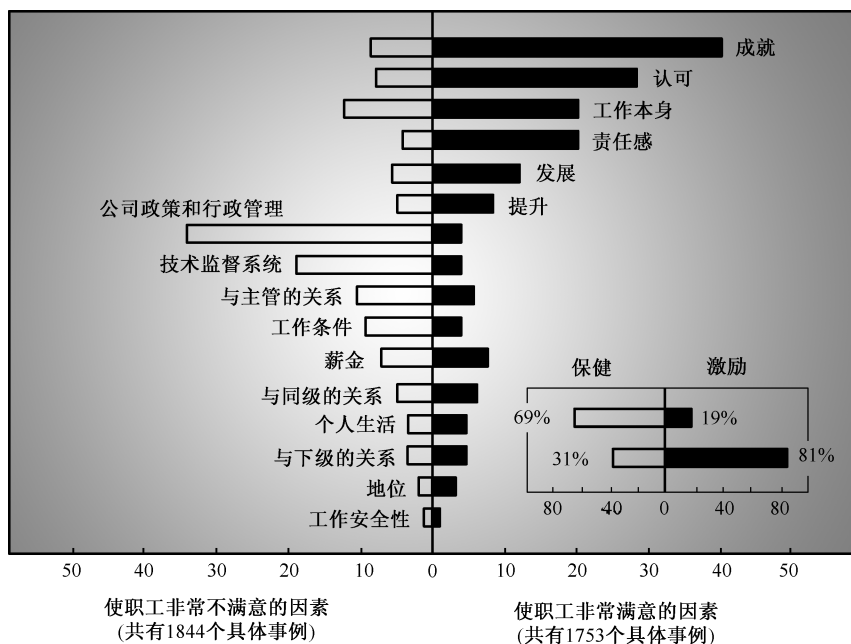


图 8-3 满意与不满意的因素比较

## 2. 双因素理论的主要内容

赫茨伯格认为，影响人们行为的因素有两类：一类为保健因素，另一类为激励因素。

保健因素是指与工作环境或工作条件相关的因素，包括组织政策与管理、监督方式、工资水平、人际关系、福利和安全等。这类因素处理不当，或者这类需要得不到满足，会导致员工的不满。但这类因素即使处理得当，也只能起到保健作用，即防止员工产生不满情绪，而不能促使员工满意。所以保健因素也称为维持因素。

激励因素是指与工作内容紧密联系的因素，包括工作的成就感、工作成绩得到认可和赞誉、工作本身的挑战和兴趣、个人晋升的机会等。这类因素的改善，或者说这类需要的满足，往往能给员工以正向激励，提高其工作满意度，提高其工作积极性。

传统的观点把“满意”与“不满意”看成是一个连续体。“满意”的对立面是“不满意”，



消除了“不满意”因素，员工自然就会“满意”。但是，“双因素理论”认为“满意”的对立面是“没有满意”；“不满意”的对立面是“没有满意”，“满意”与“不满意”之间有一个质的过渡。即要从“不满意”到“满意”，先得从“不满意”到“没有不满意”，再从“没有不满意”，最后到“满意”。保健因素只能使人从“不满意”转变为“没有不满意”而不是转变到“满意”；激励因素才能使人从“没有满意”转变为“满意”，而不是从“不满意”转变为“满意”。

双因素理论告诉管理者，并非所有的需要得到满足都能激励起人们的积极性，只有那些被称为“激励因素”的需要得到满足时，人们的积极性才能得到极大的调动。如果缺乏激励因素，并不会引起很大的不满。而保健因素的缺乏，将引起很大的不满，然而具备了保健因素时并不一定会激发强烈的动机。赫茨伯格还明确指出：在缺乏保健因素的情况下，激励因素的作用也不大。

赫茨伯格的双因素理论与马斯洛的需要层次理论的联系与区别见表 8-2。

表 8-2 需要层次理论与双因素理论比较

理论归属 需要内容	需要层次理论	双因素理论
1	自我实现需要	富有挑战性的工作成就、工作进展、职务
2	尊重需要	提升、赏识、地位
3	社交需要	人际关系、组织方针、管理监督性质
4	安全需要	监督的性质、工作条件、职业保障
5	生理需要	薪金、个人生活

可见，保健因素关注人们较低层次的需要，即外在需要；激励因素关注人们的高层次需要，即内在需要。

### 3. 双因素理论的管理启示

赫茨伯格的双因素理论提出以后，受到了一些学者们的非议。尽管如此，双因素理论所揭示的激励规律，对管理者们具有积极的启示。

(1) 注重对员工的内在激励。与员工内在激励相关的是工作本身。因此，管理者可以通过工作设计产生对员工的激励。如使工作多样化，增加工作新鲜感；扩大工作范畴，使员工面临更多挑战；丰富工作内涵，授予员工更多权限等。此外，对员工的成就及时给予肯定、表扬，使其感到自己受到重视和信任等。

(2) 正确处理保健与激励的关系。首先，尽管保健因素不能带来满意度的提升，但却是不可忽视的方面。而过度保健会产生边际效益递减的作用。其次，保健因素和激励因素是可以转化的。例如，员工的工资和奖金，如果同其个人的工作绩效挂钩，就会产生激励作用，变为激励因素；如果两者没有联系，奖金再多也无法起到激励作用。因此，有效的管理者，既要注意保健因素，以消除员工的不满，又要努力使保健因素转变为激励因素。

### 8.2.3 麦克利兰的成就需要理论

美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰 (David McClelland) 从 20 世纪 40 ~ 50 年代起开始研

究人的需要和动机。与马斯洛不同,他专注于研究人们需求的差异性,并把研究的重点放在高层次人士,如经理、工程师、官员等的需要上。也就是说,麦克利兰不讨论人的基本需要,而是主要研究人的高级需要。通过研究,他于1961年出版了《获得成就的社会》一书,提出了成就需要理论。

### 1. 成就需要理论的主要内容

麦克利兰认为,人在生理需要得到基本满足后,还有三种主要的社会性需要,即成就需要、权力需要和归属需要。

#### ◎ 成就需要

成就需要(Need for Achievement)是指追求卓越、实现目标、争取成功的欲望或驱动力。麦克利兰认为,有成就需要的人对胜利和成功有强烈的要求。他们愿意甚至热衷于接受挑战,往往为自己树立有一定难度而不是高不可攀的目标;他们敢于冒风险,又能以现实的态度对待冒险,决不以迷信和侥幸心理对待未来,而是对问题善于分析和预测;他们愿意承担工作的个人责任,但对所从事的工作情况希望得到明确而又迅速的反馈。这类人喜欢长时间工作,即使出现失败也不灰心。一般来说,他们喜欢表现自己。

#### ◎ 权力需要

权力需要(Need for Power)是指影响和控制他人且不受他人控制的一种欲望或驱动力。不同人对权力的渴望程度有所不同。权力需要较高的人对影响和控制别人表现出很大的兴趣,喜欢对别人“发号施令”,注重争取地位和影响力。他们常常表现出喜欢争辩、健谈直率和头脑冷静;善于提出问题和要求;喜欢教训别人,并乐于演讲。他们喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合或情境,他们也会追求出色的成绩,但他们并不像高成就需要的人那样是为了个人的成就感,他们是为了获得地位和权力或与自己的权力和地位能相称。权力需要是领导成功的基本要素之一。

#### ◎ 归属需要

归属需要(Need for Affiliation)也称为社交需要、合群需要,是指人们建立友好和亲密人际关系的一种欲望。具有高度归属需要的人常常因被人喜爱而感到快乐,并尽力避免因被某个团体或社会组织的拒绝而带来的痛苦;作为个人,他们往往关心维持融洽的社会关系,欣赏人与人之间的亲密和相互了解的乐趣,乐于和他人交往,喜欢安慰和帮助有困难的人,并喜欢与他人保持友善关系。归属需要是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件。

通常,不同的人对成就、权力和归属的需要会有所不同。而且,人们的行为主要取决于那些被环境激活起来的需要。麦克利兰的研究表明:企业家们通常显示出很高的成就需要和相当大的权力需要,但归属需要往往很低;管理者一般显示出高度的成就和权力需要,以及低的归属需要,但是高低的程度都不及企业家;中小企业高管的成就需要高于大型企业的高管们,等等。

## 2. 成就需要理论的管理启示

麦克利兰的成就需要理论是对马斯洛需要层次理论的拓展和改进。它从工作情境中研究人的动机和需要,所以在企业管理中有较大的使用价值。具体表现在以下几个方面。

### ◎ 激励要因人制宜

麦克利兰发现不同的人对于上述三种需要的强度是不一样的。因此,在对员工实施激励时,需要考虑这三种需要的强烈程度,以便提供能够满足这些需要的激励措施。例如,企业高管的需要结构是高成就、高权力和低归属需要,那么在对其制定激励政策时,应该强化对成就和权力的激励,而弱化对归属的激励,如给他们充分授权、提供有挑战性的工作等。高校的教授们多对成就有高的期望,而对于权力需要不高,那么在高校制定和实施激励方案时,要充分考虑对成果的激励,才能发挥更大激励的作用。

### ◎ 激励要因境制宜

这里说的“境”是指组织情境,即实现人境匹配。对于一个组织而言,具有不同需要的人对于组织都有价值,关键是合理安排。归属需要强的人有利于组织建立良好融洽的人际关系;权力需要强的人往往对应于领导意愿;成就需要强的人是组织中的实干家。所以,在人员选拔和配置时,弄清楚被选拔者的需要结构对于有效配置人力资源十分有益。例如,对于具有高成就需要者,可以分配给他们具有挑战性的工作任务;对于高权力需要者可以通过授权来提高其工作积极性,等等。

### ◎ 注重培养成就需要

麦克利兰认为,卓越的业绩由高成就需要者创造的。因此,激发人的成就需要对于一个组织十分重要。具体做法是:①宣传成功人士,以激励他人取得成功的动机。②加强成果激励,以肯定对组织的贡献。这里的成果既包含显著的贡献,又包含些微的进步和成绩。③增强员工自信。让人们相信通过个人努力都能取得成功,促使他们改变心态,成为一个有高度事业心和责任感的人。④个人需要与组织需要相结合。将组织成功转化为个人奖励,以鼓励员工为组织成功做贡献。

## 8.3 过程型激励理论

内容理论对于管理者更好地认识员工需求具有指引意义。它回答了“激励什么”的问题,但仍没有回答“怎么激励”的问题。而本节所阐述的过程激励理论着重研究动机的形成过程,以期找出对行为起决定作用的关键因素及其相互关系,解释“为什么员工会努力工作”和“怎样才能使员工努力工作”这两个问题。这类理论主要有弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论和波特—劳勒的综合激励模型等。

### 8.3.1 弗鲁姆的期望理论

期望理论(Expectancy Theory)是一种通过考察人们的努力行为与其所获得的最终奖励

之间的因果关系来说明激励过程的理论。它是美国心理学家弗鲁姆(Victor H. Vroom)于1964年在《工作与激励》一书中最先提出的。这种理论一出现,就受到广大管理学家和实际管理工作者的普遍重视。目前,人们已经把期望理论看作最主要的激励理论之一。

### 1. 期望理论的主要内容

#### ◎ 激励力的形成

期望理论认为,人之所以能够从事某项工作并达成组织目标,是因为这些工作和组织目标会帮助其实现个人目标、满足其某些方面的需要。人们只有在预期其行为有助于达到某种目标时,才会被真正的激励起来,从而产生高效的工作行为。

弗鲁姆认为,某一项工作(或者某一个活动)对某人的激励力量取决于其所能得到结果的全部预期价值(效价)乘以其认为达成该结果的期望概率(期望值)。即:

$$\text{激励力量}(M) = \text{效价}(V) \times \text{期望值}(E)$$

其中, $M$ (Motivation)为激励力量,指调动一个人的积极性,激发其内在潜力的强度。它表明人们为达到设定的目标而努力的程度。

$V$ (Valence)为效价,指一个人对某项活动的结果能够给其带来满足程度的评价,即活动的结果对个人价值的大小。这个效价既可以是正值,也可以是零或负值,主要取决于个人对这一结果的感受。效价实际代表了一个人的工作态度。当一个人期望通过工作获得经济报酬时,给予经济回报往往效价较高,而精神激励的效价较低。

$E$ (Expectancy)为期望值,指人们对自己能够顺利完成某项工作、获得某种回报的可能性的估计。期望值是一种主观概率,数值在0和1之间。期望值越接近1,表示这个人认为自己实现目标的把握性越大。可见,期望值实际上代表了一个人的工作自信心。当然,由于期望值是一种主观估计,其大小也会因为个体差异而有所不同,比如,风险偏好者的估计值会大些;而风险厌恶者的估计值则相对会小些。

#### ◎ 期望理论中的三种关系

期望理论所遵循的基本逻辑是个人努力导致工作业绩,工作业绩导致组织奖励,组织奖励导致个人满足。其中,存在着三种关系,即努力——绩效关系、绩效——奖励关系、奖励——个人目标关系(如图8-4所示)。这三者关系既是员工对待工作的态度所依赖的三种联系的判断,也是调动人们工作积极性的三个条件。因此,要想取得良好的激励效果,必须处理好这三者的关系。

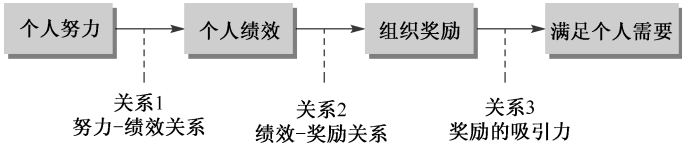


图 8-4 期望理论

(1)努力——绩效关系。即个人认为通过一定的努力会达到预期绩效的可能性,回答“个人努力能否产生组织认可的工作绩效”的问题。如果个人认为通过自己的努力达到预期

绩效的概率较高,就会有信心,就可能激发出很高的工作热情。反之则可能失去工作动力,导致消极行为。

(2) 绩效——奖励的关系。即个人相信一定水平的绩效会带来所期望的奖励结果的程度,回答“好的绩效能否获得组织奖励”的问题。如果个人认为取得绩效后很可能获得合理的奖励(如加薪、提升、得到同事的好评、得到上级的表扬等),就有可能产生工作热情,否则可能就没有积极性。

(3) 奖励——满足个人需要的关系。即组织奖励满足个人目标或需要的程度,回答“组织奖励是否对我有吸引力”的问题。由于员工的年龄、资历、能力、个性等方面存在差异,他们对各种需要要求得到满足的程度不同。因而同一种奖励对于不同员工的需要的满足程度不同,其激发出的工作动力也就不同。

## 2. 期望理论的管理启示

### ◎ 确定适宜目标,激发期望心理

期望理论告诉我们,人的行为总是指向一定的目标。目标的价值愈大,实现的可能性愈大,其激励力就愈大。两者中任何一个数值较小都不可能产生较大的激励力。所以,管理者要增加目标的吸引力,必须要设立适宜的目标,使其既有挑战性,又有实现的可能性。同时,还要让员工正确认识组织目标与个人目标之间的关系,提高目标的效价。

### ◎ 提高员工期望值,增强工作自信心

根据期望理论,人们对自身行为能否导致工作绩效和最终实现目标的期望值越大,其所受的激励水平就越高。因此,管理者一方面要量才使用,让员工技能与工作要求相协调(通常,应使工作要求略高于员工实际能力);另一方面,管理者还要通过指导和培训,提高下属对实现预期目标的期望,以充分调动其积极性。

### ◎ 增强工作绩效与所得报酬之间的关联性

工作绩效与所得报酬之间的关联性强意味着激励的效价将会提高,进而提高整体激励水平。首先,管理者要明确工作成果与奖酬的关系;其次,要使员工充分认识这种工作—奖酬关系;最后,要使员工相信努力工作能带来绩效的提高。这样,员工可以明确地知道高绩效能够为自己带来什么。

### ◎ 正确认识报酬在员工心中的效价

人们对其从工作中得到的报酬的评价是不同的,有的人重视薪金,有的人更重视挑战性的工作。因此,管理人员应重视组织特定报酬同员工的需要相符合,注意采用差别激励。

## 8.3.2 亚当斯的公平理论

公平理论(Equity Theory)又称为社会比较理论,它是美国心理学家J·斯达西·亚当斯(J. S. Adams)在1965年发表的《社会交换中的不公平》一书中提出的。这一理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对员工工作积极性的影响。

## 1. 公平理论的主要内容

公平理论认为,人们的工作积极性不仅受到其所得报酬的绝对值的影响,而且更重要的是受到其相对值的影响。当一个人做出成绩并取得报酬以后,他不仅关心自己所得报酬的绝对量,而且还会将自己付出的劳动代价与其所得报酬与相应的参照对象进行比较,并以此来对自己所获报酬的公平与否做出判断。通常,员工首先会测量自己的所得与投入的比率,即贡献率;然后将这一比率同参照对象的所得和投入之比进行比较。如果两者的比率相等,员工会感到一种公平感;反之则会产生一种紧张感(被剥夺感或内疚感)。而这种紧张感会成为其后行为改变的激励基础。

员工的公平性比较的公式如下:

$$O_p/I_p = O_x/I_x$$

式中,  $O_p$  表示一个人对他所得的报酬的感觉;

$I_p$  表示一个人对他所做投入的感觉;

$O_x$  表示这个人对其比较对象所获得的报酬的感觉;

$I_x$  表示这个人对其比较对象所做投入的感觉。

需要说明的是:员工所得的报酬是指广义上的报酬,不仅包括物质上的工资、奖金、福利等,还包括精神上的被赏识、工作被认可等;投入也不仅是指工作上的体力或脑力上的付出,还包括前期的付出,如教育投入、经验等。员工进行公平比较的方式有两种:一是横向比较,即把自己付出的劳动投入和所得的报酬与他人付出的劳动投入和所得报酬进行比较。二是纵向比较,即对自己现在付出的劳动投入和所得报酬与自己过去劳动投入和所得报酬进行历史比较。一般来说,员工比较结果有三种可能:

(1)  $O_p/I_p = O_x/I_x$ 。此时,进行比较的员工会觉得组织的分配是公正、公平的,感到自己受到了平等合理的待遇。这对于其在下期工作中保持较高的工作积极性和努力程度具有正向影响。

(2)  $O_p/I_p < O_x/I_x$ 。此时,员工会感觉自己的劳动投入没有得到公平合理的回报。因此,他会要求增加报酬或者自动地减少投入。

(3)  $O_p/I_p > O_x/I_x$ 。此时,员工会感到自己得到了过高的报酬或投入较少,但这是一种对自己有利的不公平。这种不公平可能造成的后期行为是:增加努力、加大工作投入;对高报酬心安理得;产生对同事的愧疚心理等。

## 2. 公平理论的管理启示

### ◎ 科学考评,合理奖励

人人都有寻求公平的需要。这种需要一旦受到挫折,即使其奖励的绝对值很高也会失去激励作用。因此,管理者要致力于建立科学的考评体系,坚持绩效与奖酬挂钩的分配奖励制度,公平合理地处理员工提职、提薪、发奖金、分配任务等问题,做到公正公平,尽量减少员工产生不公平感的客观因素。

◎ 正确诱导, 改变认知

公平与不公平是来源于个人的感受, 易受个人偏见的影响。人们的普遍心理是易过高估价自己的成绩和别人的收入, 过低估计别人的绩效和自己的收入; 把实际合理的分配看成不合理, 把本来公平的差别看成不公平。因此, 管理者除了制定公平的奖酬体系外, 还要及时关注员工心理, 积极引导正确的心态。

◎ 各有依据, 适当分配

公平理论中关于公平的度量是建立在贡献率基础上的。但贡献率并非唯一的公平尺度。现实中, 还有技能尺度、年龄尺度、市场尺度等。管理者应根据适当的条件适当的选取。例如, 某些工作的绩效难以度量, 就难以采用贡献率; 需要考虑员工的历史贡献, 即年资因素; 博士、硕士、学士刚刚进入组织中其薪酬确定往往依据其学习经历, 而不是工作绩效, 等等。

公平理论把激励和报酬分配联系在一起。它告诉管理者, 工作任务与管理制度都有可能产生某种关于公平性的影响作用。而员工对于公平性的感知直接决定了其未来的工作行为和关系行为。

8.3.3 波特-劳勒的综合激励模型

在期望理论和公平理论的基础上, 美国行为科学家利曼·波特和爱德华·劳勒于 1968 年提出了一个更为完善的工作激励模型, 这一模型比较全面地说明整个激励的过程, 为人们分析和认识管理激励的一般过程和机制提供了一个清晰的综合性理论框架, 如图 8-5 所示。

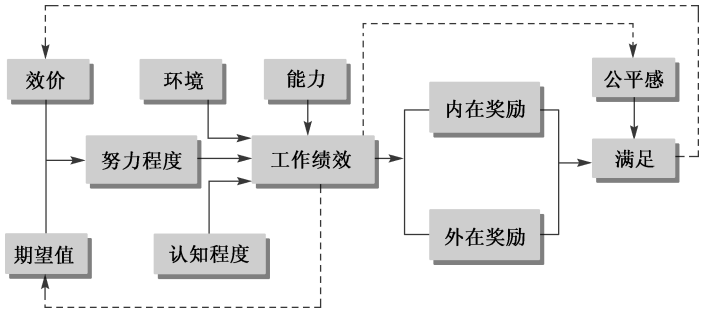


图 8-5 波特-劳勒综合激励模型

1. 综合激励模型的主要内容

波特和劳勒的综合激励模型涉及努力、绩效、能力、环境、认知、奖酬、公平感和满足等多个变量, 认为个人的努力程度, 即激励所发挥的力量, 取决于效价和期望值。而工作绩效, 即所做的工作或实现的目标又主要取决于个人的努力程度, 以及员工对工作的理解程度、完成该工作所需的特定能力和组织环境等。工作绩效的实现会带来内在报酬和外在报酬, 前者指员工满足自我实现需要和成就需要的奖励, 后者指组织给予的各种奖励, 如

工资、奖金、表扬、晋升等。这些奖酬和个人主观上所感受到的报酬公平感揉合在一起,影响着个人最后的满足。它形成了员工下一轮工作时对效价的认识。同样,绩效取得的难易程度也会影响到以后个人对该类工作期望值的认识。

## 2. 综合激励模型的管理启示

波特—劳勒的综合激励模型在20世纪60~70年代是非常有影响的激励理论,在今天看来仍有相当的现实意义。它告诉我们,激励不是一种简单的因果关系。要使激励产生预期效果,就必须考虑到奖酬内容、制度设计、组织分工、目标设置、公平考核等综合因素,还要注意个人的满意度在激励中的反馈。

综合激励模型对于管理者的启示如下。

(1)要使员工取得较好的成绩,需要用物质和精神上获得满足来激发人们的行为动机。激励导致一个人是否努力及其努力的程度。

(2)工作绩效取决于员工的努力程度、能力大小和对工作的理解程度,其中,“努力程度”代表工作态度;“能力大小”代表工作技能;“对工作的理解程度”代表工作认知。因此,要是员工取得工作绩效一要端正工作态度;二要正确理解工作;三要培养工作技能。

(3)奖励以工作绩效为前提,它来自于员工本身和组织。前者导致员工的内在激励;后者导致员工的外在激励。奖励将不能成为提高绩效的刺激物。

(4)奖惩是否会产生员工满意,取决于被激励者认为获得的报偿是否公正。如果被激励者认为符合公平原则,就会感到满意,否则就会感到不满。满意将导致进一步的努力。

(5)个人是否满意以及满意的程度将会反馈到其完成下一个任务的努力过程中。满意会导致进一步的努力,而不满意则会导致努力程度降低甚至离开工作岗位。

对此,波特和劳勒还发展了一系列对于群体的管理人员的建议:①管理者应找出每一位员工认为什么成果有价值;②为激励他人,管理者必须明确绩效标准,并使之具有可见性和可度量性,以便下属能够明白希望他们做什么;③使员工们确信所确定的绩效标准可以达到;④必须把员工们所希望的成果和管理者所希望的绩效联系起来;⑤为员工确立积极的期望,并确保其他因素和被期望的行为不相冲突;⑥确保在员工达到目标后兑现所承诺的报酬;⑦确保整个制度的公平性。

## 8.4 强化理论

强化理论又称为行为改造理论,主要研究如何改造和修正人的行为,使期望的行为变为积极行为的一种理论。它着重于调整和转化人的行为,即从行为的结果出发来研究行为是否受到激励。

### 8.4.1 强化理论概述

强化理论(Reinforcement Theory)是以学习的强化原则为基础对理解和修正人的行为的一种学说。它是美国哈佛大学心理学教授斯金纳(B. F. Skinner)在巴甫洛夫的条件反射论、



华生的行为主义论和桑代克的尝试与错误学习论的基础上，提出的一种新行为主义理论。和其他的激励理论不同，这一理论几乎不涉及主观判断等内部心理过程，而只讨论刺激和行为的关系，即研究人的行为同外部因素之间的关系。



二维码 8-2  
斯金纳箱

1. 强化的概念

强化理论认为人的行为是其所获刺激的函数。如果这种刺激对他有利，则这种行为就会重复出现；反之，这种行为就会减弱直至消失。所谓强化，是指对一种行为给予肯定或否定的结果（奖励或惩罚），它至少在在一定程度上可以影响、控制该行为在今后是否会重复再现。其中引起强化的刺激物称为强化物。因此管理者可以通过各种强化方式，营造一种有利于组织目标实现的环境和氛围，使组织成员的行为朝着组织所希望的方向前进。

2. 强化类型

通常，利用强化的手段改造行为的方式有四种，见表 8-4。

表 8-4 四种不同的强化类型

	令人愉快或希望的结果	令人不快或不希望的结果
事件的出现	正强化（行为变得更加可能发生）	惩罚（行为变得更不可能发生）
事件的取消	撤销（行为变得更不可能发生）	负强化（行为变得更加可能发生）

（1）正强化（Positive Reinforcement）。指用某种有吸引力的结果，如认可、赞赏、增加工资或奖金、提升等创造一种令人满意的环境，以示对某一种行为的奖励和肯定，使这种行为更加可能重复发生。例如，如果员工加班，管理者马上给予一定加班费，来向员工传达鼓励这种行为的信息，从而使加班这一行为被员工认为是良好的行为而得以重复出现。

（2）负强化（Negative Reinforcement）。负强化是指通过终止或取消令人不快的结果而使某种行为得到增强或增加。如当某种不符合要求的行为有了改变时，减少或消除施于其身的某种不愉快的刺激（批评、惩罚等），从而使其改变后的行为再现和增加。负强化和正强化的目的一样，都是想维持和增加某一有利的行为。负强化的特点一是确有不利的刺激存在；二是通过去除不利刺激来鼓励某一有利行为，要待这一行为出现时再去除方能奏效。

（3）撤销（Extinction）。指当某种令人愉快的事件被取消后，会使某种行为发生的可能性减少。撤销的方式有两种：一是对某种行为不予理睬，以表示对该行为的轻视或某种程度的否定，使其自然消退。例如，公司若不希望员工加班，可以对加班的员工不予奖励，则加班现象就会减少直至消失；二是撤销原有的正强化，使原来鼓励的行为出现的可能性下降，最终完全消失。

（4）惩罚（Punishment）。指用某种带有强制性、威胁性的结果，如批评、降薪、降职、罚款、开除等，制造一种令人不满意、不愉快的环境，以表示对某一种不符合要求的行为的否定，降低或消除这种行为重复发生的可能性。如对无故旷工的员工扣减工资和行政处分等。

上述四种强化类型中，正强化对于引导期望的行为最为有力。惩罚和撤销主要是告诉员工不应该做什么，但没有告诉员工应该做什么。负强化则会使员工处于一种不愉快的环境之中，其对期望行为的引导作用可能会大打折扣。这四种类型的强化相互联系、相互补充，构成了强化的体系，并成为一种制约或影响人的行为的特殊环境。

### 8.4.2 强化的时间安排

强化理论认为，不仅积极的强化可以产生期望的行为，而且强化的时间安排对于员工的学习速度也有一定的影响。换言之，强化的时间安排也是一种刺激，也会影响员工的行为。

强化的时间安排可分为：连续性与间歇性两种。连续性强化是指一个行为每出现一次就给予强化。如员工迟到一次罚款5元(惩罚)就是一个连续性强化的例子。间歇性强化指的是一个行为出现若干次后才给予一次强化。这个间歇性强化按照强化的间隔时间是否固定、比率是否变化又可分为四种形式，如图8-6所示。

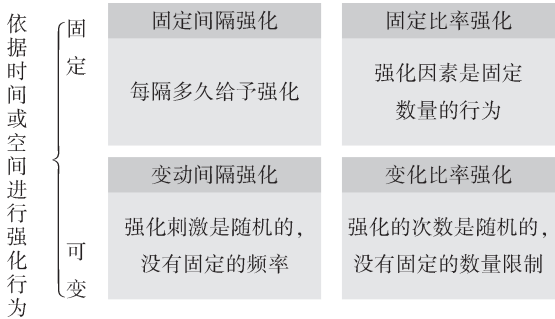


图 8-6 间歇性强化类型

#### 1. 固定间隔强化

指在经过不变的或固定的一段时间以后才给予强化。如计时工资、按周、按月付薪等。在固定间隔强化中，由于行为者知道什么时候会有强化，所以其行为会产生不均匀的回应。通常，强化前后行为表现较好，距离强化时间较远时效果会递减。如果强化迟到或停止，则行为消失很快。

#### 2. 变动间隔强化

仍以时间为基础实施强化，但每次强化的时间间隔是变动的。如不定期的表扬、发放奖金等。在变动间隔强化中，由于行为者不知道什么时间会出现强化，所以其行为不会出现周期性的上升或下降，能保持较高的稳定性并且很难消失。

#### 3. 固定比率强化

指不考虑行为的时间间隔，在行为达到一个固定数字后立即给予强化。如计件工资制、对推销人员按一定比率提取佣金等。在固定比率强化中，由于明确地显示出了强化与目标行为之间的因果关系，所以会有很高的行为反应。但如果强化延迟或停止，则行为消失很快。

#### 4. 变动比率强化

指在多种行为发生后给予一次强化。在变动比率强化中,由于行为者不知道其哪一个行为会得到强化,所以能获得最高的行为效率且保持稳定。这类强化在维持期望的行为上最为有力。

可见,上述各种强化安排各有千秋。在管理实践中,应根据具体情况,选用不同的强化方式和时间安排,才能收到良好的激励效果。

#### 8.4.3 强化理论的管理启示

强化理论研究外部因素或环境刺激对行为的影响,虽忽略了人的内在因素的影响,但其具体做法在实践中常能取得较好的效果。管理者在运用强化理论时,应遵循以下原则。

(1)要依据强化的对象不同,采取不同的强化物。由于人的需要不同,管理者所采取的强化措施也应该因人而异。在强化中,所有的奖励(包括奖金、奖品等)都是强化物,但并不是所有的强化物都是奖励。除了经济因素外,强化物还包括权力、责任、名誉、爱慕、赞扬、认可、信任等。因此,有效的强化要区别不同对象的不同需要,采用不同的强化物,并且强化力度要让接受者能够感知。

(2)分步实施目标,不断强化行为。强化理论的研究结果表明,当人的行为得到及时的奖励和肯定,该行为出现的频率就会增加。根据这一规律,管理者对员工的要求或指定的目标及奖励的标准要具体、客观、适宜。当目标较大时,可采取分步到位的方法,把复杂的目标行为过程,分解成许多小的阶段目标来完成,利用每步所取得的成功结果,强化员工向总目标奋斗的积极性。

(3)奖励要及时,方法要创新。当员工做出成绩时,如能给予及时的奖励,就可以使被强化者及时意识到强化与目标行为之间的联系,受到最佳激励效果。但如果时过境迁再给予奖励,甚至受奖者都忘记奖励原因,其激励作用会大大降低。另外,如果同种强化措施多次重复,其作用也会减弱。因此,管理者要善于更新奖励方法和方式,利用新颖奇特的刺激来提高激励效果。

(4)奖惩结合,以奖为主。在对员工采用正强化的同时,也要善于运用惩罚等手段削弱、改变、控制员工的不良行为。但是进行惩罚时应注意:①惩罚要合理及时;②惩罚要考虑行为的原因和动机;③惩罚方式要适当,对员工的一般错误,应从轻处罚,给予教育,以避免员工抵触情绪或逃避心理的产生;对员工的重大错误且影响较大的,则应从重处罚。

### 8.5 激励实务

激励理论并不复杂,但面对千变万化的组织环境,如何利用各种激励理论制定符合组织特点的激励技术和方法以达到有效激励员工的目的却是现代管理者思考的复杂问题。它的解答需要我们遵循激励原则,优选激励方法,创新激励设计。

### 8.5.1 激励的原则

---

从广义上,管理者激励员工时,应遵循以下几条基本原则:

#### 1. 组织目标与个人目标相结合

在激励机制设计中,目标设置首先必须体现组织意图,否则激励将偏离组织目标的实现方向。其次,目标设置应尽可能满足员工的个人需要,否则无法提高员工的目标效价,达不到满意的激励强度。只有将组织目标与个人目标结合好,才能收到良好的激励效果。

#### 2. 物质激励与精神激励相结合

人既有物质需要,也有精神需要。相应地,激励方式也应该坚持物质激励与精神激励相结合。其中,物质需要是人类最基本的需要,因此对员工需要的满足应从物质激励开始;精神需要是人类的高级需要,应尽可能促使员工需要向高层次转化。换言之,物质激励是基础,精神激励是根本,应在两者结合的基础上,逐步过渡到以精神激励为主。

#### 3. 外在激励与内在激励相结合

人的行为既受到内因的驱动,又受到外因的影响。其中,内因是根本,外因是条件。这就要求管理者在激励时要善于将外在激励与内在激励相结合,并且以内在激励为主,着眼于激发员工的高层次需要和深层次动机,使其内心深处焕发出工作的热情和动力。这种工作动力比外在激励所引发的动力要深刻和持久得多。

#### 4. 正向激励和负向激励相结合

根据激励的强化理论可以把激励分成正向激励和负向激励。正向激励泛指对员工符合组织期望的行为进行奖励的激励方式。负向激励则指对员工违背组织目的的非期望行为进行惩罚的激励方式。在管理实践中,这两种激励都是有效和必要的。但鉴于负向激励的消极影响,还应坚持以正向激励为主,负向激励为辅。

#### 5. 按需激励和公平激励相结合

激励的本质是满足员工的需要。但员工的需要存在个体的差异性和动态性,因人而异,因时而异,并且只有满足优势需要的激励,其效价才最高,激励强度才最大。所以,不存在一劳永逸的激励方法,必须用动态的眼光看问题,不断了解员工需要的变化,有针对性地采取激励措施,这样才能收到实效。

考虑个体差异不应违反公平原则。要建立公平、科学的绩效考核体系,做到奖罚有据,公平合理。同时,在物质利益分配上,还要遵循按劳分配的原则,多劳多得、绩优多得。

### 8.5.2 激励的常用方法

---

在管理实践中,激励的方法大致可分为物质激励、精神激励和工作激励三大类。

## 1. 物质激励

物质激励是指通过满足或限制个人的物质利益的需要,来激发人们的积极性和创造力。物质激励是管理中既重要又常见的一种激励方法,其形式主要有如下几种。

### ◎ 晋升工资

工资是人们工作报酬的主要形式,它与奖金的主要区别在于工资具有一定的稳定性和长期性。因此,晋升工资一般用于一贯表现好、长期工作突出的员工。

### ◎ 颁发奖金

奖金是针对某一值得奖励的事情给予的奖赏,具有较大的灵活性,但不具有长期性、稳定性。因此,组织可以根据实际需要设置不同的奖励项目(如技术革新奖、安全奖、质量奖等)来激发员工的行为。

### ◎ 利润分享计划

利润分享计划(Profit-sharing Plan)是指让企业的全体员工对于年终利润享有一定的分红权,即将年终利润的一部分用于全体员工的奖酬。将企业所得与员工所得挂钩是一种激发员工努力的有效方法。

### ◎ 员工持股计划

员工持股计划(Employee Stock Ownership Plans)是指奖励给员工部分企业股权,并允许其拥有分红权。员工持股计划能够使得员工产生主人翁意识,从而激励其更加努力地工作。



二维码 8-3  
员工持股计划

### ◎ 知识工资计划

知识工资(Pay-for-Knowledge),也称为技能工资(Pay-for-Skills),它是一种不仅与员工所做的工作相联系,而且将薪酬与知识技能联系起来的薪酬体制。具体做法是:以员工所掌握的知识和技能作为付酬的主要依据。其优点是能够激励员工努力学习、增长技能。

### ◎ 福利

福利(Employee Benefits)是组织以间接方式提供的报酬,主要包含医疗保险、带薪年假、退休金等等,是薪酬中不可或缺的一个重要组成部分。福利反映了组织对员工的长期承诺。

从世界范围看,福利在整个报酬体系中所占的比重呈现上升的趋势。一些发达国家的福利与工资的比例几乎接近1:1,并有超过工资的发展趋势。

从福利构成看,具有越来越多样化的趋向。如“自助餐式的福利”设计,不仅可以满足员工的多样化需求,使福利效用达到最大化,而且也可以增强组织的亲和力,使员工对企业产生强烈的归属感。

## 2. 精神激励

精神激励是指通过使员工在精神和心理上得到满足而对员工进行激励,主要包含以下形式。

## ◎ 目标激励

目标在心理学上通常称为“诱因”，即能够满足人的需要的外在物。目标激励是指给员工确定一定的目标，以目标为诱因驱使员工去努力工作，以实现自己的目标。

在多数情况下，人们都希望工作具有挑战性，能在工作中充分发挥自己的能力，从而体会实现感。在管理过程中，如果给每一个人确立一个通过努力可以实现的、明确的工作目标，并为其实现目标提供全面的支持，往往能达到很好的激励效果。

## ◎ 参与激励

参与激励就是让员工参与组织管理，使员工产生主人翁责任感，从而激励员工发挥自己的积极性。

通常，员工都有参与管理的愿望，提供机会让员工参与管理是调动他们积极性的有效方法。员工参与管理，不仅有利于集思广益，保证决策的科学性和质量，而且有利于满足员工的参与感、对决策的认同感和执行的坚定性。员工参与管理的形式主要有参与式管理、代表参与、合理化建议和质量圈等。

## ◎ 情感激励

情感激励，即通过对下属的关怀和信任，建立良好的感情纽带，从而激发员工的积极性。人的任何认识和行为，都是在一定的情感推动下完成的，积极的情感可以焕发出惊人的力量去克服困难，消极的情感则会大大妨碍工作的进行。因此，管理者应善于将情感作为激励的手段，与下属建立健康的情感纽带，并运用良好的人际环境激发正能量，抑制负能量。

## ◎ 榜样激励

榜样激励，即所谓树立典型示范，通过树立表彰先进典型来激发员工的工作积极性和创造力，使组织形成一种积极向上，你追我赶的工作氛围。

在组织管理中，管理者所运用榜样激励主要包括两个方面：一是先进典型的榜样激励；二是管理者自身的榜样激励。前者要求管理者善于发现和总结先进事迹和先进人物，培养并树立榜样，以榜样的真实感人事迹来激励员工和感动员工；后者要求管理者以身作则，言传身教，起模范带头作用和表率作用。事实证明，管理者的表率作用对下属的激励作用更大。

## ◎ 荣誉激励

荣誉激励是指把员工的工作成绩与晋级、提升、评优等联系起来，并以一定的形式或名义确定下来，其方法主要有发奖状、证书，记功，通令嘉奖、授予称号、表扬等。

从人的动机来看，人人都具有自我肯定、获得光荣、争取荣誉的需要。荣誉激励不仅可以通过满足人的自尊需要来达到激励的目的，而且成本低廉、效果很好。

管理者在运用荣誉激励时应注意：①种类适当，宜少而精。过多的评比评奖会导致荣誉称号的贬值；②不要轮流坐庄，否则会极大打击优秀员工的积极性；③与物质激励相结合；④要制度化和规范化，减少随意性。

### ◎ 培训教育激励

培训教育激励就是通过对员工的思想、文化、专业技能等方面知识的培训,提高员工的素质,激发其工作动机,调动其工作积极性。

多数人都有提升自己的需求。因此,开展对员工的教育和培训,为员工提供更多的学习机会,提高其素质,增强其能力,对员工具有一定的激励作用,对于有更高需求层次的员工激励力更大。

通常,员工教育培训包括思想素质和业务技能两个方面。思想素质和业务技能是相互促进的。良好的思想素质,强烈的进取心,会促使员工努力掌握新的业务知识和工作技能,从而实现个人素质的进一步提高;良好的业务素质能使其在事业上获得更多的成功机会,促使其在事业上追求更大的成功,为组织作出更大的贡献。

### 3. 工作激励

所谓工作激励是指通过分配恰当的工作和改善工作环境、工作方式等方面,来激发员工内在的工作热情,主要包括工作设计、弹性工作制和工作环境激励等。

#### ◎ 工作设计

所谓工作设计是依据员工所从事工作工种的不同,设置不同的管理目标,把单调、乏味的工作变得有趣,富有挑战性。具体的方法有:工作轮换、工作扩大化、工作丰富化等。

(1)工作轮换。即让员工在能力要求相似的工作之间不断调换,以减少工作的枯燥单调感。

(2)工作扩大化。工作扩大化是指在横向水平上增加工作任务的数目或变化性,使工作多样化,但工作的难度和复杂程度并不增加。例如,邮政部门的员工可以从原来专门分拣邮件增加到也负责将邮件分送到各个邮政部门。

(3)工作丰富化。工作丰富化是指在纵向上赋予员工更复杂、更系列化的工作,如参与工作的规则制定、执行、评估,使员工有更大的自由度和自主权等。与工作扩大化不同,工作丰富化不仅改变了工作任务的数量和频度,而且还包括了将高级的激励因素(如工作责任、赏识、发展机遇、学习机会及成就感等)融合到工作中。

#### ◎ 弹性工作制

弹性工作制是指在固定工作时间长度的前提下,灵活地选择工作的具体时间方式。一般可以采取以下几种形式。

(1)压缩每周工作时间。指采取一种比每天工作8小时、每周工作5天这样的工作安排更少的时间来完成全职工作。如“4—40”制,即以4个10小时的工作日来完成每周40小时的工作。这种制度的优点是可以使员工有更多的休闲、娱乐的时间,提高了员工的工作热情和对组织的认同度,同时增加了生产力和设备运转率,减少加班和旷工率。其潜在风险是增加了劳动强度和工作日程安排的难度、消费者可能的抱怨、工会可能的反对等。

(2)弹性工作时间。即公司只规定每天工作总的时间数,员工可以自由安排上下班的时间。通常,组织会规定一段共同时间,以保障员工之间的工作沟通,其余时间则由员工自由支配。这一做法优点是便于员工公私兼顾,同时,更加人性化的处理也会增加对组织的好感。其风险是增加了组织安排工作的难度。

### ◎ 工作环境激励

员工的工作环境是重要的激励外因,一个安静、舒适、和谐的环境使人心情舒畅,易于激发员工的工作热情。同时,优良的工作氛围、现代化的办公设备、齐备的工作设施也更能发挥员工的个人潜力。因此,企业应尽量为员工创造良好的工作环境,保证工作环境的安全、舒适,争取把最优秀的人才吸引到组织中来。

## 本章小结

1. 激励是一个复杂的心理过程,其基本逻辑是人的需求导致动机,由动机导致行为,由行为导致结果。因此从管理视角看,激励的主要工作就是了解员工需求,激发其正确的工作动机,引导其行为,实现期望的结果。

2. 激励理论与实践通常建立在一定的人性假设之上。人性的假设主要有“经济人”假设、“社会人”假设、“自我实现人”假设和“复杂人”假设。在“经济人”假设之下,激励的重点放在经济利诱和规范管理两个方面。在“社会人”假设之下,激励的重点放在人际关系和社会需求的满足之上。在“自我实现人”假设之下,激励的重点主要如何在如何激发人的主观能动性之上。在“复杂人”假设之下,激励则需要权变的思想,依据不同的情境,采取多变的激励措施。

3. 激励的内容理论主要包括马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论、麦克利兰的成就需要理论等。需要层次理论关注人的需要的层次性及其递进关系;双因素理论关注促使员工满意与不满意的主要因素,即激励因素和保健因素;成就需要理论则强调人的需要的差异性和成就需要的重要性。三者都是回答“激励的内容是什么”的问题。

4. 激励的过程理论主要包括弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论、波特和劳勒的综合激励模型等。期望理论主要从激励效价和期望值两个方面探讨提高激励作用力的路径,认为端正工作态度,增强工作自信是提升激励效果的主要途径。公平理论强调公平性感受对于员工行为的影响。综合激励模型则在认可期望理论和公平理论的基础上,探讨努力、认知、技能、组织环境等因素对于工作绩效的影响。它们都是回答“如何激励”的问题。

5. 斯金纳的强化理论主要关注外在刺激对于人的行为的改善作用。强化的类型有正强化、负强化、撤销、惩罚等四种。强化的时间安排也可以划分为固定时间、变动时间、固定比率和变动比率四种。具体采用何种强化手段和安排强化时间,需要根据激励的目标来选择。

6. 在管理实践中,激励的方法可以划分为物质激励和精神激励两大类。其中,物质激励强调用经济手段引导和规范人的行为,主要用于满足人的较低层次的需要;精神激励强调人的高层次需要,运用目标、参与、情感、工作设计等手段激发人们的主观能动性。



## 复习思考题

1. 激励的含义是什么？试简述激励的过程？
2. 关于人性的认识有哪几种理论假设？其各自的主要观点是什么？
3. 马斯洛需要层次理论的主要内容是什么？该理论对实际工作有什么启发？
4. 双因素理论的主要观点是什么？它与马斯洛需要层次理论有什么异同？
5. 根据期望理论，激励力的大小取决于哪些因素？
6. 根据公平理论，当个人认为不公平时会有哪些表现？
7. 强化理论的主要内容是什么？在实际中应怎样运用？
8. 激励的原则有哪些？激励的一般方法包括哪些？

## 案例分析

### 沃尔玛的员工激励

世界零售巨头沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿，早在创业之初就为公司制定了三条座右铭：“顾客是上帝”、“尊重每一个员工”、“每天追求卓越”。山姆·沃尔顿总结了“事业成功的十大法则”，并常常与经理和同事们共勉。这十大法则是：忠诚你的事业；与同事建立合伙关系；激励你的同事；凡事与同事沟通；感激同事对公司的贡献；成功要大力庆祝，失败亦保持乐观；倾听同事的意见；超越顾客的期望；控制成本低于竞争对手；逆流而上，放弃传统观念。上述十大法则中有七条是关于员工关系的，可见沃尔玛把员工关系放到何等重要的地位。

#### 一、员工是同事，是合伙人

沃尔玛较少有等级森严的气氛，从创始人山姆·沃尔顿起，他就乐意和员工在一起，谈论一些问题或发表演讲，把自己所倡导的价值观念传递给员工。直到今天，沃尔玛的各级管理人员依然贯彻着企业传统文化，经理人员被认为是“公仆领导”。沃尔玛所做的一切也充分体现了对人的尊重，即使是沃尔玛的创始人沃尔顿在称呼下属时，也是称

呼“同事”。沃尔玛各级员工分工明确，但少有歧视现象。领导和员工及顾客之间呈倒金字塔的关系，顾客放在首位，员工居中，领导则置于底层。员工为顾客服务，领导则为员工服务。“接触顾客的是第一线的员工，而不是坐在办公室里的官僚”，员工作为直接与顾客接触的人，其工作质量至关重要；领导的工作就是给予员工足够的指导、关心和支援，以便让员工更好地服务于顾客。在沃尔玛，所有员工包括总裁佩戴的工牌都注明“我们的同事创造非凡”除了名字外，没有任何职务标注。公司内部没有上下级之分，下属对上司也直呼其名，营造了一种上下平等、随意亲切的气氛。这让员工意识到，自己和上司都是公司内平等而且重要的一员，只是分工不同而已，从而全心全意地投入工作，为公司也为自己谋求更大利益。

#### 二、员工持股与利润分享

沃尔玛对员工利益的关心有一套详细而具体的实施方案：利润分享计划、员工购股计划和损耗奖励计划。1971年，沃尔玛开始实施第一个计划，保证每个在沃尔玛公司

工作一年以上,以及每年至少工作 1000 个小时的员工都有资格分享公司利润。沃尔玛运用一个与利润增长相关的公式,把每个够资格的员工的工资按一定百分比放入这个计划,员工离开公司时可以取走这个份额的现金或相应的股票。沃尔玛还让员工通过工资扣除的方式,以低于市值 15 元的价格购买股票,现在,沃尔玛已有 80% 以上的员工借助这两个计划拥有了沃尔玛公司的股票。另外,沃尔玛还对有效控制损耗的分店进行奖励,使沃尔玛的损耗率降至零售业平均水平的一半。

### 三、“门户开放”员工参与管理

沃尔玛提出“门户开放”的口号,给每个人发表个人意见的权利,每个人都有权走进管理人员办公室讲述任何话题,发表任何意见,包括投诉受到不公平的待遇,而不必担心受到报复。若他的上司本身即是问题的源头或员工对答复不满意,还可以向公司任何级别的管理层汇报。门户开放政策保证员工有机会表达他们的意见,对于可行的建议,公司会积极采纳并实施。任何管理层人员如有借门户开放政策实施打击、报复的行为,都将受到相应的纪律处分甚至被解雇。

### 四、重视沟通

沃尔玛与员工之间的沟通方式不拘一格,从一般面谈到公司股东会议乃至卫星会议系统都有。沃尔玛非常愿意让所有员工共同掌握公司的业务指标,每一件有关公司的事都可以公开。任何一个分店,都会公布该店的利润、进货、销售和减价的情况,并且不只是向经理及其助理们公布,而且向每个员工包括计时工和兼职雇员公布各种资讯,鼓励他们争取更好的成绩。沃尔玛认为员工

们了解其业务的进展情况是让他们最大限度地干好其本职工作的重要途径,它使员工产生责任感和参与感,意识到自己的工作在公司的重要性,觉得自己得到了公司的尊重和信任,他们会因此努力争取更好的成绩。

### 五、员工培训

沃尔玛非常重视员工培训。沃尔玛的培训观念就是:我们认可每一位同事的价值,并且对他们取得的成绩给予奖励,最重要的是,我们为同事提供培训发展计划,让他们与公司一道迈向成功。在沃尔玛,员工的成长都伴随着相对应的培训。其中常用的培训方法之一就是交叉培训,让不同部门的员工交叉上岗,培训学习,获得更多的职业技能。让员工掌握多种技能具有不可低估的优势。当员工一人能做多种工作时,工作团队的灵活性和适应性就会大为提高。在有人度假、生病和任务突然发生变化时,他们可以轻而易举地代替工作。又如让采购部门的同事进入销售部门,销售部门的同事到采购部门工作,既丰富其工作能力又强化其全局观念,从而降低了公司的经营成本,为公司创造更多的利润。

沃尔玛的人性化管理,让管理者与员工融为一体,共同为公司发展竭尽全力,这是它成功的关键。沃尔玛连续多年雄踞世界 500 强榜首,同时也在世界 50 家最受尊敬公司排行榜名列前茅。

### 讨论题:

1. 试运用激励理论分析沃尔玛的做法对企业员工的激励作用。
2. 结合我国企业实际,谈谈应怎样做才能建立有效的激励机制?

## 本章参考文献

- [1] 陈维政,余凯成,黄培伦. 组织行为学高级教程[M]. 北京:高等教育出版社,2004.

- [2] 刘玉玲, 崔德英. 新编管理心理学[M]. 北京: 中国经济出版社, 2001.
- [3] 王雁飞, 朱瑜. 新编管理心理学[M]. 广州: 华南理工大学出版社, 2010.
- [4] 张卓. 管理学[M]. 北京: 科学出版社, 2011.
- [5] 乔忠. 管理学[M]. 北京: 机械工业出版社, 2012.
- [6] 严进. 组织行为学(第2版)[M]. 北京: 北京大学出版社, 2012.
- [7] 刘正周. 管理激励[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 1998.
- [8] 周三多. 管理学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2005.
- [9] 胡宇辰, 蔡文著, 杨建锋. 组织行为学[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2012.
- [10] 聂永有. 组织行为学[M]. 上海: 立信会计出版社, 2009.
- [11] 廖建桥. 管理学[M]. 武汉: 华中科技大学出版社, 2010.
- [12] 陈洪安. 管理学原理(第2版)[M]. 上海: 华东理工大学出版社, 2013.



1. 沟通的概念;
2. 沟通的过程模型;
3. 沟通网络的主要类型及其特点;
4. 沟通的主要方式及其特点;
5. 人际沟通的特点、主要障碍和克服策略;
6. 组织沟通的特点、主要障碍和克服策略。

## 导入案例

2009年下半年,美国连续发生了几起丰田汽车非正常加速的事件,引起了美国国家道路交通安全局(NHTSA)的注意,并展开了对丰田汽车的调查。在NHTSA的压力下,丰田公司于2009年11月2日开始了第一次召回行动,以检查其旗下多种车型脚垫滑动卡住油门踏板的安全隐患。随后,丰田汽车又发生了几起因油门踏板故障而造成的车祸,并导致了多人伤亡。丰田公司于2010年1月21日再次宣布召回。到2010年1月28日,丰田公司因脚垫滑动卡住油门踏板召回520万辆汽车;因油门踏板非正常加速问题召回汽车230万辆。2010年2月21日,丰田公司又因转向系统存在问题召回在北美的卡罗拉车型。2010年2~7月,丰田公司在美国又进行了多次召回行动,涉及85万辆各种类型的汽车。

在中国,2009年12月9日,丰田公司因VVT-i机油软管内壁破裂、机油软管漏油等隐患召回RX350、ES350、汉兰达等车型共计43023台。2010年1月28日,丰田汽车公司开始在华召回天津工厂生产的城市多功能车RAV4,总数为75552辆。

2010年2月5日,丰田汽车就全球召回事件向公众道歉。2010年2月23日,美国众议院能源和商务委员会在国会山举行了有关丰田汽车质量的听证会。迫于压力参会的丰田董事长丰田章男在聆听受害者和国会议员们的发言中鞠躬道歉。2010年3月1日,丰田章男在刚刚出席完美国国会关于丰田汽车的听证会之后飞往北京,向中国消费者解释“召回门”事件,显示了其解决问题的诚意和对中国市场的重视。

## 9.1 沟通原理

### 9.1.1 沟通的概念

#### 1. 沟通的定义

“沟

通”一词，源于拉丁文“Communis”，意为共同化(Common)。《大英百科全书》的解释为：“用任何方法彼此交换信息。”在英文中，Communication 既可以译作沟通，也可译作交流、交际、交往、通信、交通、传达、传播等。

从管理视角看，沟通指人与人之间交流信息、表达意思的过程，即信息发送者为了实现一定的目标，采取一定的沟通方式，运用一定的沟通工具，通过一定的沟通程序将信息编码(Coding)后传递给信息接收者，然后信息接收者通过译码(Decoding)理解信息的过程。可见，沟通是为了影响和改变人的行为而进行的信息交换和理解的过程。

#### 2. 沟通的作用

管理工作离不开沟通。组织的任何管理活动都要建立在信息的有效传递基础之上。组织中的沟通主要具有以下作用：

(1) 交换信息。组织活动会遇到大量的信息，需要通过有效沟通在不同的群体和个体之间传递。有效的信息交换可以澄清事实、交流思想、促进理解、强化执行。管理者的沟通能力首先表现在获取必要的信息和将其传递给有用的人。

(2) 促进理解。有效的沟通可以改善组织内的工作关系，充分调动下属的积极性。一方面，沟通可以了解员工期望，满足员工需求；另一方面，沟通也可以让员工了解组织、参与管理，从而促进其对组织目标的认同，建立相互信任的工作关系。

(3) 合作共赢。一是组织内部人与人之间、群体与群体之间的合作与共同发展；二是组织与外部利益相关者之间的合作与共同发展。有效的沟通可以促进理解、增加合作机会、降低交易成本，实现资源的高效配置，促进利益相关各方建立合作共赢的工作关系。

### 9.1.2 沟通过程

#### 1. 沟通过程模型

如图 9-1 所示，沟通过程由信息发送者、信息接收者、沟通渠道和环境构成。其中，信息发送者将自己的想法通过信息编码制成一定形式的信息，如语音、文字、图像等，然后通过一定的沟通渠道(如书信、光盘等)传递给信息接收者。信息接收者对所接收的信息进行解码、理解，然后对信息做出反馈。信息发送者根据对反馈信息的解码了解信息接收者是否正确地理解其发送的信息，以便采取下一轮沟通。

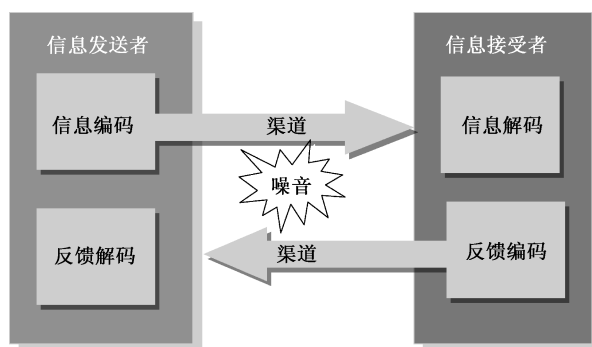


图 9-1 沟通过程模型

## 2. 影响沟通过程有效性的主要因素

(1)沟通者(Communicators)。沟通者包括信息发送者(Sender)和信息接收者(Reciever),是沟通活动的实施者。沟通者的学识素养、人际技能、心理状态等决定了沟通活动的有效性。

(2)信息(Information)。信息是所有沟通活动的基础。为实现有效沟通,沟通者首先要明确沟通目的,然后才能据此确定沟通信息的内容,最后需要使用合适的方式进行信息传递。

(3)编码(Coding)。即信息发送者对拟传递的信息用一定的符号表达出来的过程,如语言、声响、图像等。在满足沟通目的的前提下,编码者应想方设法用沟通对方最易理解的方式进行编码。

(4)信息传递(Transformation)。指编码后的信息如何送达信息接收者。信息传递的方式可以是书面的,也可以是口头的;可以是语言的,也可以是形体的。对于特定的信息内容而言,不同的信息传递方式,其效率也各不相同。常见的信息传递方式有:组织文件、信件、备忘录、电话、群体会议、个人面谈等。

(5)解码(Decoding)。即信息接收者对接收到的信息理解的过程。解码过程主要包含接收、译码、理解等步骤。其中,信息接收者的主动倾听、理解能力和适时反馈是提供沟通有效性的关键。

(6)反馈(Feedback)。接收者将其理解的信息返回给发送者,发送者再对反馈信息进行核实和修正。反馈过程是一般信息沟通的逆过程,也包括信息沟通的各个环节。反馈应做到及时、清晰。

## 2. 沟通障碍

(1)信息障碍。不同信息的复杂程度和理解所要求的知识基础有很大的差异。通常,涉及常识的日常生活沟通信息障碍较小,沟通双方容易达成相互理解。而涉及专业领域或复杂问题的沟通信息障碍较大。例如,人们在购买金融理财产品时,动辄数页甚至数十页的条款非专业人员很难理解,往往产生较多争议。

(2)人因障碍。包括发送者和接收者两个方面,见表 9-1。



表 9-1 沟通中的个人障碍

发 送 者		接 收 者	
障 碍	对 策	障 碍	对 策
信息不全面、不清晰	运用系统思维确定信息内容；尽量避免信息过滤	信息译码不准确	多种译码方式交叉检验；及时反馈；耐心倾听，避免过早评判
信息传递方式不适宜	提高沟通能力，运用正确沟通方式	选择性译码	还原信息原貌
传递不及时或不适时	及时、适时传递	信息过载	提高信息处理能力
知识经验的局限性	正确理解沟通内容	心理障碍和情绪	树立正确心态

(3)环境障碍。任何沟通需要在一定的环境中进行。沟通环境包括特定的物理场景、人际场景和心理场景。通常，在安静、封闭的物理场景、受控的人际场景和客观的心理场景中沟通往往会提高沟通效率。沟通环境中的噪音是指一切干扰、混淆或者模糊沟通的因素，主要包含沟通系统以外的因素和沟通系统内的因素。外在噪声主要有沟通的物理背景、沟通场合等。内在因素主要是指信息发送者和接收者自身的知识、能力、情绪等。噪音会在很大程度上破坏沟通的有效性。

沟通的各个环节均会受噪音的影响。信息不完备、发送者不能正确编码而造成信息失真、信息渠道选择不当、接收者过滤信息或译码偏差等，都会造成沟通困难。

(4)组织障碍。组织中的地位 and 权力差异、各部门之间的目标和工作内容不同、沟通网络与渠道障碍、组织文化的影响等因素，会在很大程度上影响组织中沟通的有效性。因此，组织促进有效沟通的基本途径是：创造相互信任的组织环境、设计有效的沟通网络和确保正式沟通渠道和非正式沟通渠道的畅通。

9.1.3 沟通方式

组织中常用的沟通方式包括组织文件、工作报告、信件和备忘录、邮件、电话、会议、面谈等。

1. 组织文件

这里的组织文件具有狭义的含义，指一个组织正式发布的有关组织政策、工作程序、工作标准、行为规范等法定性文本，是一种自上而下的沟通方式。运用组织文件进行沟通具有计划性、可传播性、可纪录性等优点，但这种沟通具有单向性且反馈速度较慢。常适用于需要深思熟虑、影响重大的场合。

2. 工作报告

工作报告既包含上级下发的报告，又包含下级对上的汇报。由于工作报告在法定性方面的要求低于组织文件，因此其在计划性方面低于组织文件，并与组织文件具有相同的可纪录性、单向性和反馈速度低等特点。常适用于年初计划、年终总结和其他特定的报告场合。

### 3. 信件和备忘录

信件和备忘录是组织常用的日常书面的沟通方式,前者主要用于对外沟通,后者主要用于组织内部沟通。其在法定性和计划性方面比工作报告低,可传播性不广,可纪录性较好,反馈时间较短,可以用于频次不是很高、不需要即时反馈的沟通场合。



二维码 9-1  
备忘录及其写作方法

### 4. 电子邮件

电子邮件作为一种书面沟通的替代形式被广泛应用于内外沟通中。电子邮件采用了备忘录为写作的基本形式,有明确的主题和发送时间,其“抄送”功能也可以适用于所有相关人员之间的沟通。电子邮件具有计划性、可传播性、可纪录性和双向/多向性的特点,一般其反馈速度也比较快。

### 5. 电话

电话是一种主要利用声音进行沟通的方式。一般沟通双方并不谋面,无法看到对方的表情。电话沟通具有双向性、及时反馈、沟通效率高、私密性好等优点,但其计划性、可纪录性和可传播性都要弱于前面四种形式。

### 6. 会议

会议是群体面对面进行沟通的一种形式,具有多向沟通、信息丰富、反馈速度快、沟通效率高、可纪录等优点,但传播性和私密性较差。此外,会议沟通有利于汇聚众人智慧,常用于涉及广泛的重要问题的沟通。

随着信息技术的发展,电话会议、视频会议等成为会议沟通的新模式。

### 7. 个人面谈

个人面谈是个人面对面交流沟通的一种方式。个人面谈具有双向沟通、信息丰富、及时反馈、沟通效率高、私密性好等优点,但计划性往往较差,由于时间压力往往难以深思熟虑,且沟通过程难以纪录和传播。

## 9.2 人际沟通

人际沟通是指人与人之间信息和情感相互传递的过程。人际沟通的最主要目的是维系和发展人际关系。它是群体沟通、组织沟通的基础。在知识经济时代,组织成员作为组织流程中专有知识的载体,其沟通在某种程度上代表了知识传播的程度。可见,人际沟通不仅对于组织效率的提高具有重要作用,还关系到组织持续竞争力的形成和发展。

### 9.2.1 人际沟通的有效性

人际沟通的有效性主要表现在以下7个方面,即遵循7C原则。

(1)可信性(Credibility)。沟通者之间建立彼此信任的关系,是有效沟通的基础。

(2)一致性(Context)。沟通方式和组织内外环境相一致,即沟通方式应适应环境。

(3)内容(Content)。沟通内容具有实际意义,即沟通内容与目的相统一。

(4)明确性(Clarity)。沟通表达方式为双方共同认可,避免产生模糊不清或者歧义。

(5)持续性和连贯性(Continuity and Consistency)。沟通过程可以重复与强化,需要建立反馈机制。

(6)渠道(Channel)。选择能够充分满足沟通目的和提高沟通效率的渠道。

(7)接受能力(Capacity of Audience)。充分考虑接收者的接受能力。

### 9.2.2 人际沟通的主要障碍

人际沟通的障碍主要包含人际、文化和组织三个方面。

#### 1. 人际障碍

人际障碍主要来源于个体认知差异和特定人际关系。低适应性、低社交性、低责任心、低合作性和低心智开放性的人格特征会造成沟通的困难;高期望效应、晕轮效应、投射效应、选择性直觉等个体直觉错误则会造成个体在信息编码、译码、接收、理解方面的偏差。

#### 2. 文化障碍

即文化差异所造成的沟通障碍。不同的文化情境造成了人们在自我意识空间、价值观与规范、人际关系、交流语言与行为等方面的差异,进而形成了沟通障碍。例如,高文化环境的中国人、日本人、韩国人等,看重人际关系和亲善,注意沟通环境,语言委婉含蓄,注重理解、友善的沟通过程;而低文化情境的欧美人则看重个人专长和绩效,关注工作和任务本身,语言直截了当,注重清晰、准确的沟通过程。此外,文化差异也会表现在非语言沟通中。例如,不同民族在姿态、手势、目光接触、面部表情和语音语调等方面也具有很大的区别。而民族中心主义常常是非语言沟通的主要障碍。

#### 3. 组织障碍

沟通中的组织障碍主要表现在地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束四个方面。其中,地位差异是沟通中的一个重要障碍;信息传递链的等级和环节越多,则越容易产生信息丢失和失真;组织规模越大时,人际沟通趋于复杂,会呈现出越困难的趋向;而空间隔离性和分散性则会造成人们之间沟通的物理障碍和心理障碍。



二维码 9-2

人际沟通技巧

### 9.2.3 克服人际沟通障碍的途径

#### 1. 减少差异

认知差异是人际沟通的根本性障碍之一。因此,要尽可能地减少或消除认知差异。

(1) 提高信息质量。尽可能使信息清晰明了、简洁易懂,并尽可能使用共识性的方式表达。

(2) 建立开放心态。有意愿尽可能了解对方,并站在对方角度看待问题。

(3) 消减心理偏差。心理偏见和情绪偏差会影响人们的理解和判断力,使信息的传递严重受阻或失真。简单而正确的方法:一是将沟通重点放在事情本身;二是在双方情绪平稳时进行沟通。

## 2. 积极倾听

积极倾听是集中精力对信息进行主动搜索、思考和理解。提高倾听的技巧应把握以下关键点:

(1) 寻找兴趣点。即对自己有用的信息。沟通过程往往存在大量自身不感兴趣的冗长过程,应通过寻找兴趣点来提高自己的兴奋度。

(2) 关注内容。即把注意力集中在信息本身上,而不必太在意发送者用什么样的方式来传递信息。

(3) 领会要点。即把注意力放在中心思想上,不要拘泥于细节上,以降低信息载荷。

(4) 排除干扰。停止做一切与倾听无关的事情,给信息交流提供一个不受打扰、没有噪声的物理空间。

(5) 保持开放心态和清醒头脑。开放心态是指不要让情绪影响倾听;清醒头脑是指用思维的速度优势来思考信息的本质。

(6) 勤于记录。选择适合于发言者风格的纪录方式记下要点,以便于回顾和思考。

## 3. 适当反馈

包括语言的和非语言的反馈,包括目光的交流等。

(1) 澄清事实。反馈有助于了解对方是否正确理解了所传递的信息,以便于进一步深入沟通和澄清所传递信息的本意。

(2) 验证效果。可以采用多种沟通方式交叉验证对方对己方所发送信息的理解程度。

(3) 鼓励沟通。适当反馈也起到告诉对方你在倾听的作用。这里“适当”的含义是要在理解沟通内容后再加以评判。

## 4. 保持协调

注重自身语言和非语言信息的一致性,避免语气语调、手势、姿态、表情等给对方带来的理解困难。例如,在商务沟通中,尽管言语中强调沟通的重要性,但在行动上却不停地通过外出和接电话打断对方,就会使对方产生困惑。

## 5. 获取信任

这是沟通的重要目的之一。从眼前看,沟通在于解决问题;从长远看,沟通是要建立信任关系。而信任是通过长期交往,由沟通者的善意、公正、承诺和行为的一致性而逐步形成的。

## 9.3 组织沟通

组织沟通指的是与组织特质相关的各种类型的沟通，其目的在于实现各自组织目标的信息交流和传递。以组织本身为边界，组织沟通可以分为组织内部沟通和组织外部沟通。

### 9.3.1 组织外部沟通

组织是生活在社会大系统中的一个子系统，在组织生存与发展过程中，时刻需要与周围的其他子系统进行物质、能量和信息的交换。组织外部沟通是指组织同其利益相关者之间进行的有利于实现组织目标的信息交流和传递。

组织外部沟通对象主要包括：政府、其他组织、公众与社区、新闻媒体，如果是赢利性组织还包括股东、供应商、客户以及竞争对手等。

组织外部沟通的目的主要在于同利益相关者之间建立的相互理解、相互信任、合作共赢的良好关系。

对应于不同的利益相关者，组织外部沟通的重点在于客户关系管理、供应商管理、竞争者合作和公共关系管理等领域。

### 9.3.2 组织内部沟通

组织内部沟通是指组织内部各基本单位之间的沟通，其目的在于交换信息、促进合作，共同高效地完成组织目标。

组织内部沟通分为正式沟通和非正式沟通两类。

#### 1. 正式沟通

是指组织中依据规章制度明文规定的原则进行的沟通。包含：下行沟通、上行沟通和横向沟通或斜向沟通。正式沟通往往采取发布指示、举行会议、个别交谈等方式进行，其优点是计划性强、沟通效果好、约束力强等；缺点是沟通速度较慢。

(1)下行沟通。指组织中信息从较高层次流向较低层次的一种沟通。这是传统组织内最主要的沟通渠道，一般体现为上级给下级发布指示、命令、规章制度、工作程序、方针目标等。这是上级领导使下级了解其意图、统一思想和行动的一种重要手段。

下行沟通的优点是：使各个层次及时了解组织的总体目标、标准规范和工作任务，增强其责任心和使命感；协调组织各层次之间的活动，加强分工合作、互相协调。缺点是：如果组织层次较多，不仅信息传递速度慢，还可能造成信息衰减、信息过滤、信息失真、信息遗失等问题。

(2)上行沟通。一般，下级依照规定向上级提出正式书面或口头报告。上行沟通有两种表现形式：一是层层传递，即依据一定的组织原则与组织程序逐级向上级汇报；二是越级传递，即减少中间层次，让决策者与相关组织成员直接对话。在日常管理中，上行沟通常表现为下级对上级的请示汇报、申诉意见、提供建议等。

上行沟通的优点是：下级可以把自己的意见向上级反映，激发组织成员的参与热情，获得一定程度的心理满足；管理者也可以通过这种方式了解实际情况，与下属形成良好的关系，提高管理水平。其缺点是：在沟通过程中，上下级可能因级别差异造成心理距离，形成一定的沟通障碍；也可能由于目标不同而提供失真的信息，导致沟通无效。

(3) 横向沟通或斜向沟通。横向沟通是指组织中同一层次不同部门之间的信息交流。它能够加强组织内部同级单位之间的了解与协调，是力求减少各部门之间矛盾与冲突的一种重要措施。

斜向沟通是指在正式组织中不同级别又无隶属关系的部门与个人之间的信息交流。在直线部门与参谋部门之间，常常发生这种沟通发生，主要是参谋部门受领导委托了解直线部门的业务情况，以便领导的决策指挥。

横向沟通或斜向沟通的目的是促进部门内、部门间交换思想、相互理解、有效合作，同时也有助于创新思想的形成。

## 2. 非正式沟通

非正式沟通是指以一定的社会关系为基础，与组织内部明确的规章制度无关的沟通方式，其沟通对象、时间及内容等各方面都是未经计划与难以辨别的。例如，同事之间随意交谈、亲朋好友之间的传闻等。

通常，一个组织无论设立多么精密的正式沟通系统，总会有非正式沟通渠道伴生。传闻与小道消息是非正式沟通的两个主要形式。所谓“传闻”或“小道消息”是不按组织结构中正式的沟通系统传达消息，而让消息在组织结构中任意流动。它具有三个特点。

(1) 非正式性和非精确性。一方面，这种消息未经证实，其传播渠道也是非正式的；另一方面，这种消息总有不确切的成分，但也有许多合乎事实的成分。

(2) 迅速与密集传播性。传闻或小道消息形成快、传播快，其传播渠道有自上而下的、自下而上的，也有平等和斜向的，多属于口头传播，没有永久的成员。

(3) 多变性与动态性。传闻与小道消息的内容变化快，易于形成，也易于消散。

非正式沟通的这些特点要求领导者要尽量做到：正本清源，使信息正式化、公开化；避免员工过于闲散，使员工对组织和领导产生信任和好感。明智的领导不必惧怕非正式沟通，而要善于利用非正式沟通渠道。但当非正式沟通渠道中存在大量信息时，领导者应检讨正式沟通渠道的有效性。

### 9.3.3 组织沟通网络的设计

沟通网络是指通过沟通渠道建立起来的信息沟通总体结构。与沟通渠道相同，沟通网络也可以划分为正式沟通网络和非正式沟通网络。其中，正式沟通网络在组织中最为常见，在信息沟通中发挥主渠道作用。

常见的正式沟通网络包括有链式、Y式、轮式、环式及全通道式五种，如图9-2所示。

#### 1. 链型网络

这是一个平行网络，链条中相邻的组织成员按序两两沟通信息，属于控制型结构。它

相当于一个纵向沟通系统,代表一个等级层次,逐级传递,信息可自上而下或自下而上进行传递。其特点是控制好、信息精度较高,信息分层传递速度较快;但层次过多时信息容易失真,员工参与度差异大,平均满意程度不高;对外界变化的响应速度不高。通常适用于组织系统过于庞大,需要实行分权管理,且环境相对稳定的情况。

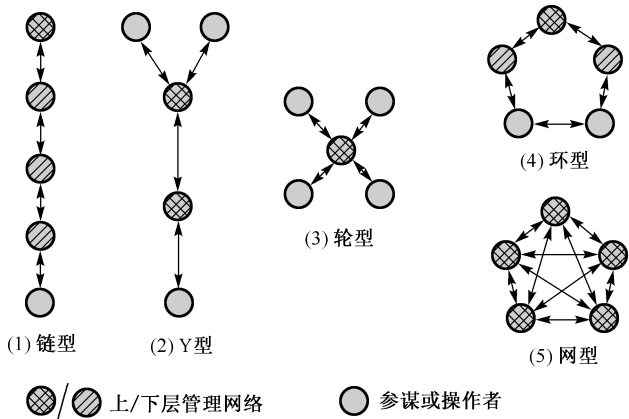


图 9-2 正式沟通网络的主要类型

2. Y 型网络

这是一个纵向沟通网络,其中只有一个成员位于沟通的中心,成为沟通的媒介,如从组织领导到信息中心(如办公室或者秘书班子)再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系属于这种模式。这种沟通网络集中化程度高,解决问题速度快,领导人员预测程度高;但信息中心人员工作强度大,其他组织成员的平均满意程度较低,易于导致信息曲解或失真。常适用于信息集中度较高的组织体系。

3. 轮型网络

这种网络中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中,大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。这种沟通网络集中化程度高,解决问题的速度快;但沟通的渠道偏少,组织成员的满意程度低。常适用于信息集中度高、时间压力大、要求严密控制的场合,如面临紧迫任务、实施特定项目时的沟通网络设计。

4. 环型网络

这种网络可以看成是链型网络的一个封闭控制结构,其中各人之间依次联络和沟通,每个人都有可以同时与两个人沟通信息。在这个网络中,信息的集中化程度和领导人的预测程度都较低,沟通渠道稳定,组织成员具有比较一致的满意度,组织士气高昂。如果在组织中需要创造高昂士气来实现组织目标,环型沟通是一种行之有效的措施。

5. 全通道型网络

这是一个开放式的网络系统,其中每个成员之间都有一定的联系和信息沟通。这种沟

通网络信息集中程度很低，沟通渠道很多，组织成员的平均满意程度高且差异小，有利于解决复杂问题，增强合作精神，提高员工士气。但是，由于这种网络沟通渠道太多，易造成混乱，且又费时，可能会影响工作效率。常适用于信息分散、环境变化频繁的组织环境。

以上各种沟通网络的比较见表 9-2。

表 9-2 各种沟通网络的比较

网络类型	解决问题的速度	信息的精确度	组织化情况	领导人的作用	士气	工作变化适应性
链型	较快	较高	慢、稳定	较显著	低	低
Y 型	较快	较低	不一定	会易位	不一定	较高
轮型	快	高	迅速、稳定	显著	很低	较低
环型	慢	低	不易	不发生	高	高
全通道型	最慢	最高	最慢、稳定	不发生	最高	最高

### 9.3.4 组织沟通的主要障碍

#### 1. 组织沟通的有效性

管理学家雷蒙德·莱西卡认为，组织沟通的有效性受到正式沟通渠道、组织权力结构、工作专门化、信息所有权四个因素的影响。

正式沟通渠道会随着组织发展而覆盖面越来越广，导致沟通也越来越复杂。此外，正式沟通渠道会阻止信息在各层次之间的自由流动，导致决策者得不到相应的信息。

组织中地位和权力差异会妨碍人际之间的有效沟通。这不仅表现为层次差异较大的人们之间的沟通会拘于形式，而且表现为沟通内容的准确性会因权力差异而降低。

工作专门化使得同一工作群体的成员拥有相同的目标和任务，使用相同的工作方法和术语，久而久之就会形成特定的沟通方式。进而造成了不同工作群体之间的沟通则会因为目标、任务、专长、术语、习惯，乃至思想意识等方面的差异而产生沟通困难。

信息所有权是指个人拥有的与工作相关的私人信息和知识，它导致所有者获得专家权力。在竞争性环境中，很多人不愿意与别人分享私有信息，从而导致完全公开的沟通难以实现。

#### 2. 正式沟通中的常见障碍

在正式沟通中，上述四种因素都会对有效沟通产生阻碍，导致以下常见问题：

(1)信息缺损。由于信息发送者的无意疏忽或者有意控制，导致信息不完整。这种情况如发生于下行沟通，可能使得员工对目标和工作任务感到困惑，导致执行不力；发生在上行沟通，则可能使得决策者得不到所需要的完整信息，导致决策失误。

(2)信息过滤。无论是管理人员还是普通员工都有向往成就、规避责任的倾向，表现在沟通中就会有意识或者无意识地过滤对自己不利的信息或者是不希望对方掌握的信息，使得信息失真的可能性大大增加，严重时会导致组织沟通失效。

(3)信息封闭。即信息所有者独占信息，不将信息传递给组织中的其他成员。这种情



况发生在下行沟通时会导致下属对管理者失去信任；发生在上行沟通时会导致上级盲目决策；发生在横向沟通时则会导致同级相互猜忌、阻碍合作。因此，组织需要采取制度和技术手段努力实现组织内的信息共享。这是建立学习型组织的重要目的。

### 9.3.5 提高组织沟通有效性的基本途径

---

#### 1. 创造开放和信任的环境

开放、信任的环境是有效沟通的基础，也是组织管理的根本目的之一。这种环境会鼓励组织成员敞开心扉，真诚沟通，合作共赢。这一方面需要组织建立信任员工、鼓励参与、充分授权、接受失败的组织环境；另一方面也需要营造员工相信组织、服从大局、遵守规范、自觉自律的文化氛围，而这一切都将建立在一个负责任、有担当、高素养的以身作则的领导者的基础上。

#### 2. 设计有效的沟通渠道

有效的沟通渠道是组织中促进沟通的手段。管理者应根据组织目标、任务特征和组织文化，设计有效的正式沟通渠道，并努力将组织的各项信息通过正式渠道传达给每位员工。例如，通用电气公司就利用其正式沟通渠道让员工了解公司的战略规划、财务状况、质量业绩等信息，通过创新创意奖激励员工向公司提出合理化建议，利用电子邮件、公告栏、员工调查等手段有计划地收集员工意见，利用公司刊物、报纸等宣传公司政策等，形成了有效的组织沟通渠道。

#### 3. 鼓励多渠道沟通

应鼓励员工使用多种沟通渠道传递信息，包括正式沟通渠道和非正式沟通渠道。为此，应尽可能消除地位和权力层次对有效沟通的不利影响，鼓励员工以信件、电子邮件、面谈、研讨会等方式同管理者交换意见，利用一切场合，如餐厅、工间休息室、俱乐部等，与员工进行信息交流。多种沟通渠道的使用不仅有助于组织中信息流动，而且可以提高士气。

#### 4. 组织重构以满足沟通需求

随着信息对组织的重要性的提高，越来越多的组织通过改变原有组织结构来促进沟通交流工作。其中，建立信息中心，提升信息化水平、建立知识管理系统、实施流程再造和组织重构、构建学习型组织等，都是目前被证明为行之有效的办法。

## 本章小结

1. 沟通指人与人之间交流信息、表达意思的过程。组织中的沟通主要具有交换信息、促进理解、合作共赢的作用。
2. 沟通过程通常包括信息发送者、信息接收者、信息、媒介和环境等方面。其中，信息

发送者对于信息的编码方式、信息接收者的译码能力、信息本身的复杂程度、信息媒介的选择、沟通过程所处的环境的适宜程度等,对于沟通的有效性会产生一定的影响。

3. 组织中常用的沟通方式包括组织文件、工作报告、信件和备忘录、邮件、电话、会议、面谈等。不同的沟通方式在计划性、可传播性、可纪录性、传递方向、反馈速度等方面均会有所不同,从而影响沟通的有效性。

4. 人际沟通是指人与人之间信息和情感相互传递的过程,其有效性主要受到沟通双方的认知水平、人际关系、沟通意愿和沟通行为的影响。此外,沟通双方的文化差异、地位差异和环境复杂性等都会对沟通效率产生影响。因此,提高人际沟通效率的主要途径是提高认知水平、改善人际关系、增强沟通意愿、端正沟通行为、减少各类差异,而积极倾听和及时反馈是改善沟通的有效策略。

5. 组织中正式沟通的形式主要有下行沟通、上行沟通和平行(或斜向)沟通三种类型。正式沟通的效率在很大程度上取决于组织沟通网络的设计。不同的沟通网络对于其中的信息的传播速度、信息精度、员工满意度等都会产生影响。

6. 非正式沟通是以一定的社会关系为基础、组织正式沟通以外的沟通方式,具有非正式性和非精确性、迅速和密集传播性、多变性和动态性等特点。明智的管理者应该善用非正式沟通,使其成为正式沟通的补充。

7. 领导应致力于创造开放和信任的环境以防止信息封闭,设计有效的沟通渠道以避免信息缺损,鼓励多渠道沟通以促进信息交流。

## 复习思考题

1. 什么是沟通?沟通的主要作用是什么?
2. 在沟通过程中,有哪些主要元素?它们分别起着怎样的作用?
3. 沟通网络有哪些主要的类型?它们各自的特点是什么?
4. 组织中的沟通有哪些主要方式?它们各自适用于什么场合?
5. 人际沟通的有效性取决于哪些因素?怎样才能提高人际沟通的有效性?
6. 组织沟通的有效性取决于哪些因素?怎样才能提高组织沟通的有效性?
7. 个人简历包含什么内容?其沟通目的是什么?请撰写一份自己的简历。



二维码 9-3  
个人简介及其写作方式

## 案例分析

### 特内里费空难

#### 一、事件背景

加那利群岛位于摩洛哥外海 250 海里左右的大西洋上,是西班牙的海外属地。长久以来,该群岛一直是欧洲人南下避寒的度假胜地,也是美洲游客进入地中海地区的重要门户。

1977年3月27日13:15,加那利群岛自治区首府大加那利岛上的拉斯帕尔马斯国际机场大厅的花店发生爆炸,8人在事件中受伤。爆炸发生后,加那利群岛自决独立运动组织的发言人在阿尔及利亚发表声明,对爆炸事件负责,并称其在机场还安放了一枚炸弹。航管当局被迫关闭机场,所有原定降落于拉斯帕尔马斯的班机全部备降到特内里费岛的洛司罗迪欧机场,造成该机场挤满了被迫转降的飞机。

## 二、两个肇事者

荷兰皇家航空KL4805班机是为荷兰国际旅行集团所开的包机航班,当天早上9:31时由阿姆斯特丹的史基普机场起飞,满载着234名旅客由荷兰飞抵加那利群岛。这架波音747-206B型宽体客机的机长是雅各·维格胡岑·凡·赞顿,拥有超过12000小时的飞行经验并且长年担任新进飞行员的训练官。当天13:10,这架飞机备降在洛司罗迪欧机场,与许多早已被转降在此处的飞机一起挤在由机场主停机坪与主滑行道(7号滑行道)所构成的暂时停机区内。

13:45,泛美航空PA1736班机也降落在洛司罗迪欧机场。这架波音747-121型客机由经验丰富的机长维克多·格鲁布执飞,自洛杉矶国际机场起飞后,中途降落纽约甘乃迪机场(JFK/KJFK)加油并更换机组,再飞抵加那利群岛。PA1736共载有396人,多数是將到大加那利岛搭豪华邮轮“黄金奥德赛号”(Golden Odyssey)畅游地中海的乘客。

## 三、酿成大祸

当天16时左右,洛司罗迪欧机场的塔台收到拉斯帕尔马斯机场即将重新开场的信息,开始通知各航班机组准备转场。但正在此时,机场上空开始积聚云雾,视线逐渐变差。由于PA1736航班的乘客一直在机上等

待,因此当机场重开时,他们理应拥有优先起飞顺序。但是,就在飞机滑行到一半想要进入通往12号跑道的滑行道时,泛美飞机发现他们被KL4805航班挡住了去路,被迫等待KL4805重新进行登机手续准备妥当并离开等候区后,再尾随升空。

当天16:56,KL4805呼叫塔台请求允许滑行并获得批准。与此同时,塔台也准许PA1736离开等候区,跟随着前面的KL4805在主跑道上滑行,并且要求其在3号滑行道处转弯离开主跑道。KL4805在快滑行到30号跑道起点附近的等待区过程中曾和塔台联络,当时塔台给予的指令是:“OK,请在跑道末端180度回转,并且回报准备已就绪,等待航管清场”,但却被KLM的机长误以为已被授权起飞。

由于当时该机场雾已渐浓,机场塔台、KL4805和PA1736三方均无法看清对方动态,再加上该机场的跑道中央灯故障,造成三方只能仅凭对通话的理解采取行动。

在抵达30号跑道的起跑点后,KL4805副机长曾用无线电呼叫塔台征询起飞许可,但是塔台人员没听清楚副机长浓厚荷兰口音的英文到底是说“We are at take off”,还是“We are taking off”,因此回答道:“OK... Standby for takeoff... We will call you!”。但巧合的是无线信号的后半段正好被泛美机长回报“We are still taxiing down the runway!”的信号给盖台,结果KL4805只听到了塔台所说的“OK”却没听到后半段对话。虽然荷航的机械工程师曾质疑过这是否是塔台方面已经授权起飞,但由于机长因航班延误而非常焦躁,忽略了其警告。

17:03,错过3号滑行道入口的泛美客机正打算拐进4号滑行道、前往起飞等候区,副机长突然注意到前方飞奔而来的KLM客机的降落灯,大声呼叫机长将飞机驶离主

跑道，机长立刻全速推进让飞机冲出跑道，但为时已晚。此时，KLM 的机长也看见了横在前方的泛美客机，立刻尽最大可能让飞机侧翻爬升，但仍然无法挽救大局。刚离地的 KLM 客机扫过泛美客机的机身中段后继续爬升了 100 尺后失控坠落并爆炸焚毁，而被剧烈撞击的泛美客机则在瞬间燃起大火。

#### 四、伤亡统计

在两架飞机相撞中，共有 583 人死亡。其中，KL4805 航班上的 234 名乘客与 14 名机组人员无人幸免；PA1736 航班共有 321 个乘客与 14 个组员死亡，只有在机首与机尾的 54 名乘客与 7 名组员逃过一劫。这是迄今为止空难事故中伤亡最大的一次空难。

在 2001 年 9 月 11 日发生的 911 事件

中，共有 2,752 人在纽约世贸双塔遇袭倒塌的现场死亡，是史上因为飞机引发的灾难中死伤人数最多的。但该事件中因搭乘美国航空 11 号航班和联合航空 175 号航班而丧生的人员仅为 157 人，其余 2,595 人皆是地面受害者。

#### 思考问题

1. 特内里费岛空难的主要原因有哪些？其中哪些是主要原因？
2. 造成这次事故中沟通无效的因素有哪些？泛美航空、荷兰航空和塔台各自犯了怎样的沟通错误？
3. 管理者在沟通中应当如何提高自己的沟通有效性？

#### 本章参考文献

- [1] 张卓. 管理学[M]. 北京: 科学出版社, 2011.
- [2] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 戴维·A·德森佐, 玛丽库·尔特, 高俊山(改编). 管理学原理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.
- [3] 理查德 L 达夫特, 多萝西马西克, 高安增, 马永红(改编). 管理学原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [4] 钱焱, 张卓. 商务沟通[M]. 上海: 立信会计出版社, 2006.
- [5] 芮明杰. 管理学原理[M]. 上海: 格致出版社, 上海人民出版社, 2008.
- [6] 陈传明, 周小虎. 管理学原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2007.
- [8] 康青. 管理沟通(第 3 版)[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2012.

# 第 10 章 控制

控制就是核实所发生的每一件事是否符合所规定的计划、所发布的指示以及所确定的原则，其目的就是要指出计划实施过程中的缺点和错误，以便加以纠正和防止重犯。控制对每件事、每个人、每个行动、每个组织的成效都起作用。

——亨利·法约尔

## 本章提要

在本章中，您将学习到以下主要内容

1. 控制的涵义、目标 and 作用；
2. 管理控制系统的一般构成；
4. 管理控制的类型及其主要特点；
5. 管理控制的 ISC 原理；
6. 管理控制的基本过程；
7. 管理控制的方法；
8. 平衡记分卡的基本原理；
9. 公司治理结构的涵义与主要模式；
10. 管理者行为控制的有效途径。

## 导入案例

自安然公司 1985 年成立以来,安达信会计师事务所就一直为其提供审计服务。令人遗憾的是,在十余年的审计过程中,安达信会计师事务所既没有审计出安然公司虚构利润,也没有发现其巨额债务。最后,安然公司在 2001 年 11 月 8 日向美国证券交易委员会(SEC)提交的报告中,重述了 1997 年至 2001 年第二季度的财务报表,同时提醒投资者,不要再依据上述期间的财务报告和安达信出具的该期间的审计报告。

安达信在为安然公司提供审计服务的同时,还为其提供咨询服务。在安达信对安然公司每年约 1 亿美元的收费中,50% 以上来自咨询服务。安然公司的财务总监曾明确告诉法庭,安然公司通过 SPE 所涉及的每一笔业务安排都与安达信商量过,并经过安达信的同意。因此,人们怀疑安达信在安然事件中与安然公司串通舞弊。例如,由于意识到安然公司的会计政策和方法太激进,2001 年 2 月,安达信的合伙人就曾讨论过解除与安然公司的业务关系。2001 年 8 月 21 日,包括主审计师戴维·邓肯在内的 4 名高级合伙人曾开会讨论安然公司发展部副总裁雪伦·沃特金斯对安然会计问题的警告。可见,安达信已意识到安然公司会计问题的严重性,但却未向 SEC 报告,也未采取必要措施,纠正已签发审计报告的影响。

更为严重的是,安达信在得知 SEC 要对安然公司破产案进行调查后,竟然大量销毁其与安然公司有关的审计档案,更让人怀疑这不仅仅是因为判断失误而造成的审计失败案。如果销毁审计档案被证实为有意掩盖真相,那就是对注册会计师职业道德的公然挑衅,将使安达信的信誉丧失殆尽。

那么,上市公司为什么会产生故意作假的行为呢?是否可以采取措施防止“安然事件”再度上演呢?

## 10.1 控制原理

# 控

制是管理的基本职能之一，它是保证组织实际活动与计划目标动态一致的过程。组织中的所有控制活动都是通过组织的管理控制系统来完成的；管理控制按照控制信息的来源可以分为反馈控制、同期控制和前馈控制，而按照控制源可以分为正式组织控制、群体控制和自我控制。在现代管理理论中，管理控制的理论基础是现代科学中具有较强综合性的基础理论，即信息论(Information Theory)、系统论(System Theory)和控制论(Cybernetics)，通常简称为 ISC 三论。

### 10.1.1 控制的涵义、目标 and 作用

#### 1. 控制的涵义

所谓控制(Control)，就是监督管理各项活动，使其按计划达到预定目标的过程。具体而言，作为管理职能之一的控制，包括根据组织目标和计划明确控制标准；依据标准对下级的工作进行衡量、测量和评价；在出现偏差时进行纠正，以防止偏差继续发展或今后再度发生；或者根据组织内外环境的变化和组织发展的需要，对原计划进行修订或制定新的计划，并调整整个管理工作的过程。

控制为组织活动提供了一种有效的机制，在工作偏离到不可接受的范围时进行方向、路线或行为的调整，确保组织有效地实现其目标。

#### 2. 控制的目标

在现代管理活动中，管理控制的重要目标有两个：

(1)限制偏差的积累。通常，工作中出现偏差是不可避免的，但一般小的偏差并不会立即给组织带来严重的损害。但是这些小的偏差可能会积累放大并最终对计划的正常实施造成威胁。因此管理控制应能够及时地获取偏差信息，并采取有针对性的纠正措施。

(2)适应环境的变化。组织的内外部环境是动态变化的，常常会造成与计划中所预计的环境条件有很大的出入。内外部环境变化不仅会使计划的执行过程产生偏差，有时甚至要求改变目标本身。因此组织需要构建有效的控制系统来预测这些变化，并对其做出快速的反应。

控制工作涉及到组织的方方面面，是每个员工的职责。无论哪一层次的主管人员，不仅要对自己的工作负责，而且都必须对整个计划的实施和目标的实现负责。这是组织建立有效的控制系统的关键。

#### 3. 控制的作用

法约尔(Fayol·H.)指出，必须对于一切的事、人和工作实施控制。这是因为即使有完善的计划、有效的组织和领导，都不能保证组织目标的自然实现，而需要进行强有力的控

制与监督。罗宾斯(Robbins·S. P.)认为,有效的管理始终是督促他人、控制他人的活动,以保证应该采取的行动得以顺利进行,以及他人应该达到的目标得以实现。可见,控制的作用主要包含以下两个方面:

(1)控制的普遍性。在现代管理系统中,人、财、物、信息等要素的组合关系是多种多样的,时空和环境变化对其影响很大,内部运行机制和结构要素的类别及数量很多,加上组织关系错综复杂,导致预测不可能完全准确,制定出的计划在执行过程中不可避免地会出现偏差,还会发生未曾预料到的情况。这时,控制就起到了执行和完成既有计划的保障作用以及产生新的计划、新的目标和新的控制标准的更新作用。所以说,控制是一项普遍而广泛的管理职能。

(2)控制的全程性。控制存在于管理活动的全过程中。尽管计划可以制定出来,组织结构可以调整得非常有效,员工的积极性也可以调动起来,但是这些仍然不能保证所有的行动能按计划执行,不能保证管理者追求的目标一定能达到,必须依靠控制工作在计划实施的各个阶段通过纠正偏差的行动来实现。控制的全程性不仅可以维持各种管理职能的正常活动,而且在必要的时候可以使其活动更加有效。

### 10.1.2 管理控制系统

任何组织如果没有一个与之相适应的管理控制系统,都无法有效地运行。组织中的控制活动是通过组织的控制系统来完成的,而控制系统主要包括以下几个方面:

- 第一,控制的目标,即进行控制活动的目的取向,也是进行控制活动的依据。
  - 第二,控制的主体,即实施控制职能的各级管理者,或者相应的各职能部门。
  - 第三,控制的对象,即受控的人、事或过程。管理控制的对象应是组织的整个活动。
  - 第四,控制的方法和手段,即为达到有效的控制,所采用的各种科学方法和手段。
- 管理控制系统如图 10-1 所示。

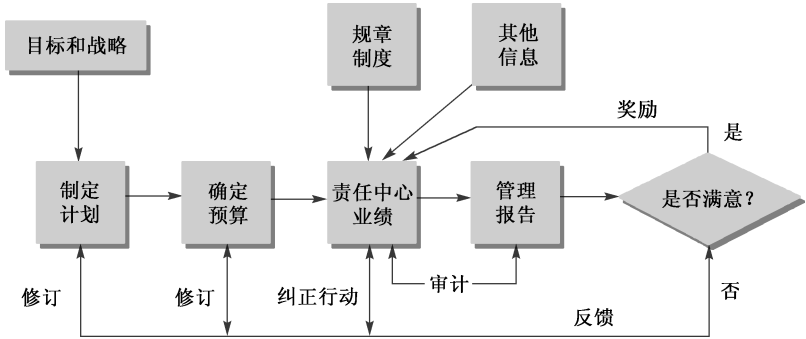


图 10-1 管理控制系统

#### 1. 目标和战略

在一个组织中,正式的管理控制系统的输入是组织的目标和战略。在目标和战略的指导之下,组织制定年度计划,作为管理控制系统的控制基线。



## 2. 计划

年度计划是组织执行战略、实现组织目标的基础。年度计划确定之后,所有的组织行为将围绕如何实现年度计划来展开。因此,年度计划是一个组织管理控制系统中最重要的控制依据。

## 3. 预算

预算是组织计划的重要组成部分,同时也是管理控制系统的重要组成部分。从计划工作看,预算是一种资源分配。从管理控制来看,预算是一种控制标准。预算一旦被批准,就成为组织财务行为的一个标准。它是责任中心的管理者对收入和费用等的一种管理承诺。从这一点上看,预算还可以被认为是一种责任分配,即给予预算的单位要承担预算中所包含的责任,如销售收入、成本费用控制、利润指标等。

## 4. 责任中心

责任中心业绩是指责任中心根据年度计划的规定和预算的约束,经过努力所获得的产出。所谓责任中心是指企业的组织单元,它承担着预算所规定的财务责任和其他管理责任。责任中心的行为一方面受到财务预算的限制,另一方面受到组织规章制度的制约。

企业中责任中心的类别主要有以下几种:

(1)收入中心。在收入中心,产出用货币进行度量,但是并没有把投入(即成本费用)与产出联系起来。通常,收入中心既没有权力制定销售价格,也不为所销售的商品支付费用。收入中心的管理者仅对收入指标的完成负有责任。企业的销售部门就是典型的收入中心。

(2)费用中心。费用中心的投入用货币单位计量,但其产出不用货币进行计量。常见的企业费用中心有两类:设计费用中心和酌量性费用中心。设计费用中心的投入可以用货币单位计量,产出可以用物理单位计量。因此,可以确定生产一单位产出所需要的最佳投入。典型的设计费用中心如生产部门、仓库部门、分销及运输部门等。酌量性费用中心的产出既不能用货币单位计量,又很难用物理单位来计量。多数的管理部门和支持部门都属于酌量性费用中心,如会计部门、法律部门、人力资源部门、研发部门等。“酌量”代表难以确定最佳的费用配置。在企业实践中,通常用总费用或者费用率来确定其费用预算,但是预算不作为衡量该中心业绩的标准。

(3)利润中心。当一个责任中心的财务绩效按利润来度量时,这个责任中心就是利润中心。与收入中心和费用中心相比较,利润中心对财务责任的要求更加全面,既考虑投入,又考虑收入。这使得责任中心更加讲求效率。同时,利润中心意味着将更多的权力下放给责任单位,从而促进了决策质量的提高。而高层管理者则可以从繁重的事务性工作中解脱出来,集中精力考虑战略事宜。典型的利润中心如事业部等。

(4)投资中心。利润中心对获取利润负责,但无权对外进行非经营性投资。当一个责任中心有权对外进行投资时,就是投资中心,如集团公司及其下属的子公司在一定权限范围内就是投资中心。对投资中心的控制重点在于投资回报与投资效率。

## 5. 管理报告

组织正式的管理控制系统包含一个逐级汇报的报告系统。责任中心需要根据自己的预算、实际业绩和报告系统的规则向主管部门进行报告。管理报告围绕经营活动的有效性、财务报告的可靠性、行为的合法性展开。管理当局则根据责任中心的实际业绩对其管理报告进行分析、评估和确认。这一过程通常是通过双方的密切互动来完成的。

## 6. 业绩评价

在确定了管理报告的真实性和可靠性之后，组织管理当局需要根据计划期初确定的目标、预算、规则等对责任中心完成任务的情况进行整体评价。如果其业绩令管理当局满意，则应对其行为进行奖励。如果结果不令人满意，则要分析其中的原因。

## 7. 修正行动

一般，造成不满意结果的原因分为两类：责任中心行为不当；计划和预算不合理。如果分析的结果表明是由于责任中心行为问题，则应通过反馈系统责成其修正行为。如果是由于计划制定，或者预算制定的问题，则要通过管理控制系统向计划管理部门提出修正计划，包括对计划本身的修正和对预算指标的修正。

## 8. 信息系统

在管理控制系统中，信息系统起着至关重要的作用。信息系统担负着收集、传递、使用所有与管理控制活动有关的信息的任务。如果信息不准确、不完备，或者提供得不及时，则管理控制系统的作用将无法发挥。

在具体研究一个管理控制系统时，应当明确被控对象是什么，被控变量有哪些。如库存控制系统的被控对象是仓库，而被控变量就是库存量。能根据被控变量的实际值和预期值间的偏差，对被控对象施加控制作用以减少偏差的控制机构由偏差测量机构、决策机构和执行机构组成。偏差测量机构应能连续不断地测定实际值与预期值之间的偏差。决策机构是核心机构，它能根据偏差做出控制决策。执行机构用以执行纠正偏差的决策命令，作用于被控制对象上。

### 10.1.3 管理控制的类型

管理控制涉及组织活动的方方面面。由于管理控制的对象不同、目标不同、范围和重点不同，所运用的控制方式和类型也有所不同。管理控制从不同的角度、按照不同的标准可以划分为不同类型。

#### 1. 按控制信息来源划分

管理中的控制信息可以来自系统的输出结果，也可以来自过程中，或者来自系统的输入及主要扰动量的变化，我们把第一种称为反馈控制；第二种称为同期控制；第三种称为前馈控制。

### ◎ 反馈控制

反馈控制(Feedback Control)是指将系统的输出信息返送到输入端,与输入信息进行比较,并利用二者的偏差进行控制的过程。反馈控制的本质是用过去的情况来指导现在和将来的行为。

反馈控制是管理活动中最常用的控制类型。它的优点是:为管理者提供了关于计划执行的真实信息和纠偏的基本方向。如果反馈显示标准与现实之间的偏差很小,说明计划的目的达到了;如果偏差很大,管理者就应该及时采取纠正措施,或者更新计划。此外,反馈控制还具有激励作用。因为员工总是希望获得评价其绩效的信息,而反馈正好提供了这样的信息。

反馈控制的主要缺点是时滞问题,即从发现偏差到采取更正措施之间的时间延迟现象。时滞可能会导致在进行修正行动时实际情况已经发生了很大变化,而使得修正行为不能发挥纠偏作用,导致系统的状况继续恶化甚至崩溃。因此反馈控制与亡羊补牢类似,其经济性较差。

### ◎ 同期控制

同期控制(Concurrent Control)是一种发生在计划执行过程之中的控制。同期控制具有监督和指导两项职能。监督是指按照预定标准检查正在进行的工作;指导是指管理者针对工作中出现的偏差,根据制定的工作标准和自己的经验指导下属改进工作。同期控制使得管理者可以在发生重大损失之前及时发现、纠正问题因而其经济性较反馈控制为好。

通常,同期控制是一种主要为基层管理者所采用的控制方法,一般都在现场进行,故又称为现场控制。它能做到对偏差的即时发现、即时了解、即时解决。

在现场控制中,控制的标准应遵循计划工作中所确定的组织方针与政策、规范和制度,采用统一的测量和评价,避免单凭主观意志进行控制工作。控制的内容应该和被控制对象的工作特点相适应。例如,对简单体力劳动采取规范性的严格监督可能会带来好的效果;而对于创造性的劳动,控制的内容则应转向利于创新的工作环境控制。控制工作的重点应是正在进行的计划实施过程。

### ◎ 前馈控制

前馈控制(Feedforward Control)是对那些作用于系统的各种输入量和主要扰动量的控制活动。它强调在这些输入量和主要扰动量产生不利影响之前,就采取相应纠正措施。与反馈控制的主要区别是,前馈控制是控制产生偏差的原因,而不是控制行动结果,即防患于未然,这是现代管理的一个重要特点。

前馈控制的最大优点是克服了时滞现象。在实际问题发生之前就采取行动,以减少系统损失,这大大改善了控制系统的性能,因此在现实中得到了广泛的应用。例如,提前雇用员工可以防止潜在的工期延误;对原材料质量的控制可以有效降低不合格品;建立企业内控机制有助于防范财务犯罪等。

前馈控制需要对系统输出的未来变化趋势进行预测,并要分析可能对系统产生影响的主要扰动量。这需要管理者对计划和控制系统进行深入的分析,识别重要的输入变量,并

为该系统建立一个前馈控制的模型，定期收集和评价实际输入数据与计划输入数据的差异，并评估这种差异对预期结果的影响。

对三种控制类型的比较如图 10-2 所示。图中的实线代表信息，虚线代表纠正措施。

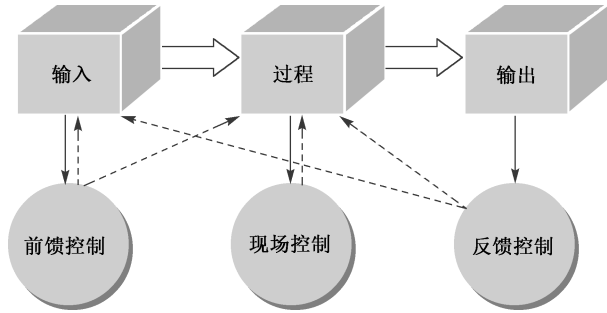


图 10-2 管理控制的类型

## 2. 按控制的来源划分

按照控制来源可以把控制分为三种类型，即正式组织控制、群体控制和自我控制。

### ◎ 正式组织控制

正式组织是为了实现某一共同的目标而明确规定各成员之间职责范围的一种结构。正式组织控制是通过管理者设计和建立起来的机构或规定来进行控制。通常，组织通过规划、计划和目标指导组织成员的活动，通过预算来控制投入，通过审计来检查各部门或各成员是否按照规定进行活动等等，这都是正式组织控制的范畴。与群体控制和自我控制相比，正式组织控制具有更多的刚性和强制性。

正式组织控制通常包括：规划和计划、责任中心分工、预算体系、组织规范与标准化、审计、绩效考核体系、计划变更系统等。

### ◎ 群体控制

群体控制是由非正式组织发展和维系的。非正式组织并不是由正式组织建立或需要的，而是由于人们相互联系而自发形成的社会关系的网络，以成员之间共同的感情、爱好以及价值观为纽带。群体控制就是基于成员之间不成文的价值观念和行为准则的控制。尽管没有明文规定的行为规范，但是非正式组织中的成员都十分清楚这些规范的内容，都知道如果自己遵守这些规范，就会强化自己在非正式组织中的地位；反之就可能遭到惩罚。群体控制在某种程度上左右着员工的行为，处理得好有利于达成组织目标，如果处理不好将会给组织带来很大危害。

### ◎ 自我控制

自我控制是指个人有意识地去按某一规范进行活动。自我控制能力取决于个人本身的素质。例如，一个员工不愿把企业的东西据为己有，可能是因为他具有诚实廉洁的品质，而不单单是怕被抓住受惩罚。品德修养高尚、顾全大局、需求层次较高的人一般具有较强的自我控制能力。

正式组织控制、群体控制和自我控制有时是相互一致的,有时又是相互抵触的。这取决于组织对其成员的教育和吸引力,或者说取决于组织文化。有效的管理控制系统应该综合利用这三种控制类型,并使它们尽可能和谐,防止它们互相冲突。

#### 10.1.4 系统论、信息论与控制论原理

##### 1. 系统论原理

系统是由事物间相互依赖、相互作用的若干要素和部分按照一定规律所组成的具有特定功能的整体。系统的概念具有普遍适用性。无论是自然界、人类社会,还是思维领域都有系统存在。系统论就是以系统为研究对象,探索和揭示系统发生、发展的基本规律,并用逻辑思维和数学语言定量描述系统的一门科学。系统论一般分为三大分支。

一是系统工程,即以系统作为研究对象,从系统的整体出发,用最合理、经济、有效的组织管理方法和技术,达到系统的目的。系统工程的关键是使系统达到最优化。

二是系统分析,是指从系统的观点出发对事物进行分析或综合,找出各种可行方案,使决策者可以在许多可行方案中选择最优方案。

三是系统管理,是指运用系统工程的思想、方法和程序,对已建成并投入运行的系统进行管理,一般包括系统研究、系统计划、计划执行和工作检查四个阶段。这四个阶段构成了一个动态的管理过程。

管理中的控制职能吸收了系统论的基本思想,在控制的整个过程中既体现了最优化的要求,也体现了系统管理的主要内容。具体地说,在进行管理控制时,欲取得良好的控制绩效,就需将控制的对象视为一个系统,并从整体性、有序性和相关性等方面把握系统的主要特征。

(1)整体性是系统的本质特征。它要求管理者在处理管理问题时从全局出发,协调各部分之间的关系。

(2)有序性,亦称为系统的层次性。它表现为系统的层次结构,即构成系统的各个部分是依据一定的规律,而不是杂乱无章地组合而成的。不仅如此,系统的发展也具有层次性。

(3)相关性是指构成系统的各子系统之间存在着相互依存、相互制约的关系,子系统与大系统之间也存在着相关性。它要求管理者在管理过程中,既要协调系统中部分与部分之间的关系,又要处理好部分与整体之间的关系。

##### 2. 信息论原理

信息论产生于20世纪40年代末,它的主要创立者是美国的数学家香农(Shannon·C. E.)和维纳(Wiener·N.)。信息论原本是一门应用概率论与数理统计方法研究通讯和控制系统中普遍存在的信息传递和信息处理的科学。随着现代科学技术的发展,信息概念及其方法远远超出通讯领域,发展成一种广义信息论。

与传统方法注重物质和能量在事物运动变化过程中的作用不同,信息方法完全撇开系统的具体运动形态,而以信息的运动作为分析和处理问题的基础,把系统的有目的的运动

抽象为信息变换过程。它根据系统与外界环境之间的信息输入输出关系,以及系统对信息的整理和使用的过程,来研究系统的特性,探讨系统的内在规律。

在系统论中,人们分析系统运行时,总使用信息这一概念。信息作为系统的输入,通过系统转化成为输出。系统输出中也包含着大量的信息,作为输出的信息又全部或部分地以反馈形式再输入系统之中。可见从信息方法的角度看,管理过程可以抽象为信息过程。整个管理活动就是信息从输入到输出,经过反馈再一次重新输入的过程。

信息与系统一样是一个普遍适用的概念。它存在于自然界和人类社会。在管理学中,人们一般将信息理解为消息、情报、知识、数据和资料等。信息论就是研究信息的获取、交换、传输、存储、处理、利用和价值等问题的一门科学。

### 3. 控制论原理

控制的一般含义是指不让被控制对象任意活动或使其活动不超出规定的范围。维纳(Wiener·N.)在他的著作《控制论——关于在动物和机器中控制和通讯的科学》一书中指出,“控制论的目的在于创造一种语言和技术,使我们有效地研究一般的控制和通讯问题,同时也寻找一套恰当的思想和技术,以便通讯和控制问题的各种特殊表现都能借助一定的概念加以分类。”

控制论在管理领域应用的主要技术是“功能模拟技术”,又称“黑箱方法”。它根据模型和原型之间的相似关系来模拟对象,并通过模型来研究原型的规律性。简单地说,它就是通过建立系统模型来模拟所考察的问题(将被考察对象视为一个系统),重点研究系统的输入和输出及其相互联系。由于功能模拟方法并不关心系统是如何将输入转换为输出的,因此习惯上将此方法称为“黑箱方法”。管理控制正是依据这一技术,通过调整系统的输入条件而影响系统的输出,使之符合管理的目的。

## 10.2 管理控制过程

管理控制的对象一般包括人员、过程和体系的总体绩效,无论哪种控制对象,其所采用的控制技术和控制系统实质上都是相同的。管理控制的基本过程包括确定控制标准、衡量实际业绩、采取相应措施等三个阶段。

### 10.2.1 确定控制标准

标准产生于计划之中。因此,控制工作的第一步总是制定计划。所谓标准,就是衡量实际工作绩效的尺度。它们是从整个计划方案中选出的关键时点和关键度量(关键控制点),使管理者不必过问计划执行过程中的每一个具体步骤,就可以了解工作的进展情况。

管理控制标准大致有以下几种:

#### 1. 技术标准(标准、规范)

技术标准是指一种或一系列具有一定强制性要求或指导性功能,内容含有细节性技术

要求和有关技术方案的文件,其目的是让相关的产品或服务达到一定的安全要求或进入市场的基本要求。例如,材料的硬度、尺寸的精密度、飞机的爬升高度、纤维的强度、颜色的牢固度等。技术标准是控制产品/服务质量的重要依据。

## 2. 产出标准(数量、质量)

产出标准,顾名思义是指产品或服务的产出。通常表现为数量和质量两个方面。在数量方面,主要表现为产量、销量、排放、财务标准(投资、成本、收益)、市场标准(市场表现)、行为标准(规章制度、规范纪律、企业文化等)、计划标准(时间、预算、状态等)

通常,组织需要在每一层的管理部门建立可考核的定性指标或定量指标,通过这些指标来进行复杂的计划工作或衡量管理者的业绩。随着组织管理的精细化程度的提高,定量标准越来越多。而定量标准不能像定量指标那样准确地考核,但可以用详细的说明计划或一些具体目标的特征和完成日期来增强其可操作性。

在实际工作中,不管采取哪种类型的标准,都需要按照控制对象的特点来决定。

### 10.2.2 衡量实际绩效

衡量实际绩效也是控制当中信息反馈的过程。在确定了控制标准以后,为了确定实际的工作绩效,管理者首先需要收集必要的信息,并考虑如何衡量实际绩效。衡量实际绩效的作用一是反映计划执行的实际情况,以便管理者实施有效激励;二是使管理者及时发现那些已经发生或预期将要发生的偏差,以便其采取相应的修正措施。

#### 1. 明确实际绩效的信息范畴

衡量实际业绩首先需要明确其信息范畴,它通常是由控制标准来确定的。因此,设计控制所需要的绩效标准是进行管理控制的关键。一般,管理控制中的绩效标准有产出、消耗、行为、态度等标准构成。它们可以是定量的,也可以是定性的。而定性标准更有助于控制活动。

#### 2. 明确有效的信息获取方式

有四种信息收集的方法常常被管理者用来衡量绩效,即个人观察、统计报告、口头汇报和书面报告。

##### ◎ 个人观察

这种方法提供了关于实际工作的最直接和最深入的第一手资料,其显著优势是可以包括实际工作的任何方面;可以及时的反馈和丰富信息内容,如面部表情、声音语调以及怠慢情绪等,因而常可以用来收集被其他来源忽略的信息。

##### ◎ 统计报告

统计报告通常包含大量实际数据、图形、表格及其说明等。它的显著优点是能按管理者的不同要求列出各种数据,以揭示管理问题的深层次原因;可以清楚有效地显示各种数据之间的关系,以便管理者发现解决管理问题的重点和途径。但由于统计报告只能提供一些关键的数据,可能忽略了数据以外的许多重要因素。

### ◎ 口头汇报

信息也可以通过口头汇报的形式来获得,如会议、一对一的谈话或电话交谈等。这种方式的优缺点与个人观察相似。尽管这种信息可能是经过过滤的,但是它快捷、有反馈,同时可以通过语言词汇和身体语言来扩大信息,还可以录制下来,像书面文字一样能够永久保存。

### ◎ 书面报告

书面报告与统计报告相比要显得缓慢一些;与口头报告相比要显得正式一些。这种形式比较精确和全面,且易于分类存档和查找。

上述四种形式各有其优缺点,管理者在控制活动中必须综合使用方能获得较好效果。

## 3. 绩效评价

在对收集来的绩效信息的真伪和精度进行审查之后,需要依据控制标准对其进行评价、报告和反馈。其中,分析实际绩效与控制标准所产生的偏差及其原因,是绩效评价工作的重要组成部分。评价的结果应报告给相应的决策部门,同时也要反馈给相关的执行者,即被评价部门或者个人。

### 10.2.3 采取相应措施

控制的最后一个步骤就是根据衡量的实际绩效同标准之间的偏差的分析结论采取适当的措施,主要包括:维持原状、纠正偏差、修订标准等三种措施。当衡量绩效的结果令人满意时,可采取第一种方案;如果发现偏差,就要分析偏差产生的原因,有时可能是执行不力或者不当造成的,也可能是计划或标准制定有误造成的,对不同的情况要采取不同的更正行动。在此,重点讨论后两种情况。

#### ◎ 纠正偏差

如果偏差是由于绩效不足所产生的,管理者就应该采取纠正措施,包括管理策略的调整、组织结构的完善、强化执行管理、加强人员培训以及进行人事调整等。

管理者在采取纠正行动之前,首先要决定是应该采取立即纠正行动,还是彻底纠正行动。所谓立即纠正行动是指立即将出现问题的工作矫正到正确的轨道上;而彻底纠正行动首先要弄清工作中的偏差是如何产生的,为什么会产生,然后再从产生偏差的地方开始进行纠正行动。在日常管理工作中,许多管理者常以没有时间为借口而不采取彻底纠正行动,或者因为采取彻底纠正行动会遇到思想观念、组织结构调整以及人事安排等方面的阻力,而满足于不断的救火式的应急控制。然而事实证明,作为一个有效的管理者,对偏差进行认真的分析、并花一些时间永久性地纠正这些偏差是非常有益的。

#### ◎ 修订标准

工作中的偏差也可能来自不合理的计划和标准,也就是说控制指标定得太高或太低,或者是原有的标准随着时间的推移已不再适应新的情况。这种情况下,需要调整的是标准而不是工作绩效。



值得注意的是,在现实生活中,当某个员工或某个部门的实际工作与目标之间差距非常大时,他们往往首先想到的是责备标准本身,而不太愿意承认绩效不足是自己努力不够的结果。比如,学生会抱怨扣分太严而导致他们的低分;销售人员倾向于抱怨定额太高致使他们没有完成销售计划。对此,管理者必须善加分析和判断。如果认为计划和标准是现实的,就应该坚持,并通过与下属的有效沟通使其了解其要求和合理性,否则就应做出适当的修改。

可见,控制过程是整个管理系统的一个组成部分。它同其他管理职能紧密相联。管理者可以通过重新制定计划目标或调整绩效标准来纠偏,可以运用组织职能重新委派职务或重新划分职责来纠偏,也可以通过改善领导方式或者优化激励政策来纠偏。控制活动与其他管理职能的交错重叠,说明管理过程是一个完整的系统。它需要管理者具有系统思维、协调统一的能力。

## 10.3 管理控制方法

美籍日裔管理学家威廉·大内(Ouchi W. G.)将组织控制划分为三类,官僚控制(Bureaucratic Control)、市场控制(Market Control)和团体控制(Clan Control)。在经典管理理论中,官僚控制在管理控制方法中占据中心地位。但是,随着现代管理理论不断发展,市场控制和团体控制方法逐步兴起,为管理控制提供了更为灵活的规范员工行为的方法。

### 10.3.1 官僚控制

官僚控制是指利用正式规章制度、标准规范、组织层级、法定权威等来规范人们的行为。从组织整体看,主要利用预算、审计、财务等手段来实施控制。

#### 1. 预算控制

##### ◎ 预算

所谓预算(Budget),就是用货币来表达组织未来某一特定期间的有关现金收支、资金需求、资金融通、营业收入、成本费用等经营条件和经营成果的详细计划。依据预算,管理当局可以对组织经营活动的全过程进行管理和控制。

##### ◎ 预算控制

预算控制(Budgetary Control)是以预算目标制定的各项财务指标为依据,对组织经营活动的各项费用支出和经营成果进行有效地检查和监督,并通过预算计划目标与预算执行结果进行比较,及时发现和纠正偏差,确保预算目标的实现。

预算控制具有广义和狭义之分。广义的预算控制是指通过对预算的编制、执行、监控、分析和评价等环节来实施预算事前、事中和事后的控制,它贯穿于预算的编制、调整、实施、反馈等全过程。狭义的预算控制则是指利用预算对经营活动过程进行的控制,属于事中控制。

## ◎ 预算控制过程

预算控制过程主要包含预算编制、预算执行、执行评价、预算调整等阶段。

(1) 预算编制。预算编制主要是确立预算指标形成的方向和顺序。目前我国预算编制有两种典型的方式：强制性预算编制(自上而下式预算)和参与性预算编制(自下而上式预算)。预算编制过程一般包括初步预算方案制定、协调预算、审核与批准、预算修正等步骤。预算编制的任务主要由组织的预算部门(有时与计划、财务部门重叠)和预算编制委员会负责。其中，预算编制委员会是领导和审批机构；预算部门是工作机构。

(2) 预算执行。预算一经审核批准，就成为组织及其下属各部门执行的法定依据。在组织的预算执行中，必须要有有效的监控措施，才能确保预算的严格执行。例如，企业年度营销费用预算确立之后，还需要制定详细的执行计划，并且规定监管措施。如果没有有效的方法监控执行，就可能会出现最初几个月就将营销费用花完的情况，导致企业不得不在随后的月份里超预算，或者调整预算。

(3) 预算执行评价。对各责任中心的预算执行情况的评价，主要是对其预算管理的过程和结果进行准确的计量，然后用一套指标或标准来进行度量和评价。通常，预算执行的考评有以下方法：

其一，投入产出评价法。即评价投入的资源 and 利用这些资源所获得的产出之间的比值或某种数值，主要有 EVA 方法、资产回报率计算、收入成本比值计算等。

其二，标准预算评价法。即将各责任中心的预算执行结果与标准预算进行比较，以评价预算执行情况，并对实际执行结果与标准值之间的差异进行分析，找出原因，得出评价结论。

其三，组合评价法。当无法用投入产出法和科学、合理的预算标准来对各责任中心的预算管理业绩评价时，可采用趋近评价的方式进行判断。

值得注意的是，对各责任中心的预算执行考评一定要与奖惩相结合，合理和公正的奖惩才能起到推动预算管理工作良性发展的作用。

(4) 预算调整。预算的编制有赖于各预算执行组织之间的信息反馈，也有赖于各预算控制环节的不同反馈。预算调整、预算考评的对象是预算执行，所以预算调整、考评等职能的实现也依赖于预算执行过程中的反馈职能。当执行发生偏差，或者结果发生偏差，或者外部环境发生变化致使原预算难以执行时，就必须要对原预算进行调整。组织预算的调整必须要有相应的程序和规范。

## 2. 审计控制

### ◎ 审计

审计(Auditing)是对反映组织资金运动过程及其结果的会计记录及财务报表进行审核、鉴定，以判断其真实性和可靠性，从而为控制和决策提供依据。

在管理控制系统中，审计是对合规性和效益性的一种控制。“合规性”是指行为主体的行为符合法律法规、标准规范和预算等的规定。“效益性”是指满足行为和结果有效性的标准和条件。

审计具有检查控制(揭露现象)、纠正控制(采取改正措施)和预防控制(采取措施防止重犯)的作用。在企业内部审计领域,控制职能是其最基本的职能。

### ◎ 审计的类型

根据审查主体和内容的不同,可将审计分为三种类型:外部审计、内部审计和管理审计。

(1)外部审计。由外部审计机构(如会计事务所)选派审计人员对组织财务报表及其反映的财务状况进行独立的评估。主要审查组织资产与负债的账面与实际是否符合,财务记录是否真实,财务记录是否符合会计准则等。

外部审计的本质是对组织内部虚假、欺骗行为的系统检查。其目的是鼓励诚实,杜绝做假。在我国,企业外部审计是强制性行为。

(2)内部审计。由组织内部审计机构或者专职审计人员对财务报表及其反映的经营状况进行的评估。内部审计提供了检查现有控制程序和方法能否有效地保证达成既定目标和执行既定政策的手段。

内部审计的本质是对现有控制系统有效性的检查。它不仅仅是针对会计和财务的,而是对业务活动的一个控制或对业务控制的一个再控制;不仅要对结果进行评价,而且要对结果和结果产生的机制进行影响或控制,使之更加符合组织的目标。因此,在方式上,它不能是事后的,而应当是全过程的。

(3)管理审计。是指利用公开记录信息,从反映组织管理绩效及其影响因素的若干方面将组织与同行业或者其他行业的标杆进行比较,以判断其经营与管理的有效性。与外部审计和内部审计相比,管理审计的范畴更加宽泛,不仅包含经济方面,而且包含组织结构、业务结构、研究与开发、财务政策、生产效率、营销能力,以及对当局的评价等。

管理审计的本质是评估组织经营和管理系统的有效性,发现整个组织系统的问题和改进方向,以便健全其经营和管理系统。

一般,组织的内部管理控制系统所包含的审计控制功能是指内部审计和管理审计。

### ◎ 审计控制

审计控制(Auditory Control)的首要目的是找出妨碍经营效益的问题所在,采取改善措施,以测查、评价经营管理状况为其主要审计目标,以审查管理执行计划及业务控制为其主要内容,它不仅评价各项管理活动的效率性,还将重点审查各项管理的妥当性和有效性。

其次,审计控制还要检查和评估组织内部控制体系的有效性,包括规章制度的完备性,组织架构的合理性和制衡性,被审单位对规章制度执行的严肃性等。因此,内部审计控制应该是对整个管理过程的再控制,而不是仅仅对内部控制制度的审计。

### ◎ 审计控制过程

审计控制的过程可分为计划准备阶段、制度基础审计阶段、实质性检查阶段和报告后续阶段等。

(1)计划阶段。包括搜集审计相关资料、确定内容等工作。必须系统地收集与审计相关的内外部资料,并在掌握资料的基础上制定包括审计的目标、范围和主要依据,被审计

单位和被审计项目,各项目采用的审计程序、方法和技巧,各审计项目的人员安排、时间和经费预算,各项目应达到的质量标准和资源要求,审计任务管理、检查的安排,审计记录、审计报告的要求与责任分配等在内的审计计划。审计计划要通过充分讨论修改后,报经单位领导批准,计划经过批准后,才能据以向有关审计人员和被审单位下达审计任务书。

(2)内控制度审计阶段。内部控制制度审计阶段和真实性审计阶段均属于审计的中间过程,它们包括了审计实施的范围。这两个阶段,均需根据审计计划方案所确定的范围、要点、步骤和方法,进行检查、取证、分析、评价,用以形成审计结论,实现审计的目标。传统的审计是从个别项目的检查验证开始,而现代审计应从制度、系统审查开始,然后审查个别项目,以助于对整个系统有效性的证实和评价。因此,内部审计人员在实施审计时,应首先把内部控制系统作为测试、审核的对象并取得可靠的资料来修订审计计划所确定的范围和程序,以确定进一步审查管理的薄弱环节,促进和监督其改进、加强,以达到防止差错、弊端,减少损失浪费,增强工作效率,提高经济效益的目的。

(3)实质性审计阶段。在内控制度审计结束以后,就应该根据修改后的审计方案所确定的审计要点及其范围、重点、方法、进度和人员,实施实质性审计。对于内部控制审计来说,这个阶段尤为重要,因为在健全性测试和符合性测试阶段,只注意了控制体系的设计和业务经营活动的有限验证,而在实质性审计阶段,要对必要控制的重大缺陷和重要的低效率问题进行一定深度的检查,核实必要的控制是否正在按照设计运行和是否有效;分析重大的缺陷和重要的低效率存在的原因和影响程度。在这个阶段,主要通过实质性的检查(或叫真实性测试),取得足够的审计证据,对查明的事实及其证据进行深入的分析,然后对照审计标准,进行合法性、真实性、效益性评价,得出最终意见。实质性审计包含检查、取证、判断和评价等四个环节。

审计人员进行审计时,均要详尽的记录审计工作底稿。工作底稿内容应包括:审计项目名称、填表日期、测试目的、检查范围、所得结果、检查资论、执行人签名、复核人签名等。此外,还应附上相关的原始材料。

(4)报告与后续审计阶段。审计检查工作完成后,应整理审计工作底稿及其他审计资料,认真地进行审计工作总结,并写出审计工作报告。内部审计报告由审计小组编写,内部审计组织审定,报经组织领导人批准并做出审计决定,然后才能下达给被审计单位或分送给有关单位和领导。

审计决定下达后,审计人员应注意信息反馈,有权利和责任督促审计意见和建议的落实。内部审计部门应指定人员有目的、经常地检查落实情况,并报告检查结果。

### 3. 财务控制

财务控制是用来追踪出入组织的商品和服务的货币价值,它通过财务报表的信息来监控组织整体绩效。组织的财务报表主要有资产负债表、损益表和现金流量表等。

#### ◎ 资产负债表

资产负债表(Balance Sheet)是反映组织某一时点上所拥有的全部资产和与之相对应的资金来源。资产负债表所包含的基本关系式是:

### 资产 = 负债 + 所有者权益

以上关系式被称为“会计恒等式”，其经济含义是：组织所拥有的全部资产扣除其所承担的负债，等于投资者对组织的累积投资，即所有者权益，也称为股东权益、业主权益、净资产等。

资产负债表分为三个部分：资产 (Asset)、负债 (Liability) 和所有者权益 (Equity)。其中，资产按流动性递减可分为流动资产和长期资产两类。流动资产是指一年内或一个经营周期内可以变现的资产，包括货币资金、应收款项、预付账款、存货等。长期资产是指变现时间超过一年或者一个经营周期的资产，如固定资产、对外长期投资、无形资产等。负债和所有者权益代表资金来源一方，按到期的递增顺序排列，负债分为流动负债和长期负债两大类。流动负债 (即短期负债) 是指偿还期在一年以内 (含一年) 的债务。长期负债是指偿还期在一年以上 (不含一年) 的债务。所有者权益排列在负债之后，是所有者对组织的投资，无须偿还。

资产负债表至少可以反映组织所拥有的经济资源及其分布，以及由此而形成的生产经营能力；所承担的债务及其偿还能力；所有者权益及其在所有资产中所占的比重；未来的财务变动趋势等信息。

### ◎ 损益表

损益表 (Income Statement) 是描述组织经济资源变动过程，以及由此而产生的经济结果的财务报表，主要表现为组织利润产生的经济过程和结果。损益表所包含的基本表达方式是：

### 收入 - 成本 = 利润

其中，收入包括主营业务收入、其他业务收入、投资收益和营业外收入等；费用包括主营业务成本、营业费用、管理费用、财务费用、营业外支出、税金及附加等。

损益表至少可以反映组织经营成果和获利能力；投资收益水平和效率；经营管理水平；未来经营成果的变化趋势等信息。

### ◎ 现金流量表

现金流量表 (Cash Flow Statement) 反映与组织经营活动、投资活动和筹资活动有关的现金流量及其变动情况。

#### (1) 与经营活动有关的现金流量

经营活动现金流入 = 营业收入 - 应收款项的增加

经营活动现金流出 = 营业费用 - 折旧摊销 - 应付款项的增加 - 存货的减少

经营活动净现金流量 = 经营活动现金流入 - 经营活动现金流出

#### (2) 与投资活动有关的现金流量

投资活动现金流入 = 投资现金收益 + 资产处置所获得的现金 + 到期定期存款 +  
收到的其他与投资有关的现金

投资活动现金流出 = 构建长期资产的支出现金 + 投资所支付的现金 +  
支付定期存款的现金

投资活动净现金流量 = 投资活动现金流入 - 投资活动现金流出

### (3) 与筹资活动有关的现金流量

筹资活动现金流入 = 借款所收到的现金

筹资活动现金流出 = 债务偿还所支付的现金 +

分配股利、利润或偿付利息的所支付现金

筹资活动净现金流量 = 筹资活动现金流入 - 筹资活动现金流出

现金流量表至少可以反映组织净利润的含金量；偿债能力和股利支付能力；未来现金流量的变动趋势等信息。

## 10.3.2 市场控制

市场控制是运用价格机制对组织行为进行规范，它将组织内部的经济活动视为经济交易。

### 1. 内部市场

美国麻省理工学院的 Forrester 教授在其 1965 年发表的题为《一种新的企业设计》的论文中首次阐述了“内部市场”的理论构想。而另一位美国学者 Ackoh 在《创造公司的未来》一书中阐明了“内部市场”的主要原则：在组织内部建构大量的“内部企业”，使其成为组织的基本“砖块”。这些“内部企业”拥有运作的自主控制权，可以独立进行核算和绩效考核，是一个独立的“利润中心”；高层管理者对于“内部企业”的管理是通过制定公司战略、金融政策、财务政策、激励方案等实现的；通过鼓励和促进“内部企业”之间的合作实现资源共享，创造一种具有集体合作文化的“企业家社团”。

### 2. 内部市场控制

官僚控制的主要问题在于信息传递和处理的效率、管理控制成本、缺少创新动力等。而市场控制则可以使下属部门的独立性增强，运用市场机制自行控制和衡量其经济行为。内部市场控制的主要特点在于：

(1) 通过市场机制将竞争引入企业内部，以提高企业的市场应变能力和运营效率；

(2) 管理重心下移可以调动下属部门和员工的积极性，使其更具有责任心、主动性和创造力；

(3) 有助于企业内部组织结构优化，消除科层组织的弊端，建立扁平化、网络化的组织结构，提高组织效率。

### 3. 市场控制的层次

市场控制可以通过公司层、部门层和个人层表现出来。

#### ◎ 公司层的内部市场控制

公司层的市场控制主要用于规范独立的事业部门，使其成为竞争性的利润中心，并通过其市场表现和盈利指标来进行绩效评价。

在公司层次上，要提高各事业部门的绩效，可以将其置于外部市场压力之下。当其市

场表现,如股票价格、市场占有率等,没有达到公司要求时,可以威胁将事业部出售,或者解除事业部领导人的职务,减薪等。从公司内部看,可以对不同事业部门按其业绩好坏确定其薪酬,导致其产生竞争性的行为,不断提升效率和效益。

### ◎ 部门层的内部市场控制

事业部门层次上的市场控制表现为公司内部贸易,其核心是转移定价。所谓转移定价是指不同事业部门之间的贸易价格参照外部市场价格。当外部存在高度竞争市场、而内部交易无法获得外部市场价格时,事业部门倾向于通过外包来寻求降低成本。在跨国公司中,转移定价是其在全球配置资源、避免高税收、应对东道国政府以获取高额利润的一种重要手段。

### ◎ 个人层的内部市场控制

个人层次上的市场控制主要表现在激励制度上,即以市场价格衡量员工个人价值。它可以刺激员工通过提高自身技能和业绩来提升个人价值,更快地晋升到经济价值更高的职位。这更加符合现代人力资源管理的发展趋势。例如,企业高管的股票期权在本质上就是一种市场控制方法,它要求企业高管通过个人努力和良好业绩来获取更大的经济价值。

## 10.3.3 团体控制

团体控制则主要是利用组织群体的价值观、共同愿景和目标、相互信任等来规范人们的行为。可见,团体控制是组织学习的一种表现,它主要通过企业文化手段来控制员工行为。

### 1. 团体控制的背景

在知识经济时代,管理环境发生了很大的变化。首先,组织中智力劳动所占的比重越来越大,知识员工的比例也越来越高。在知识型企业中,管理者甚至很难了解员工的具体工作内容和绩效。其次,外部的市场环境和技术环境不再稳定,消费趋向于个性化,技术趋向于非例行化,驱使企业需要大幅提高其组织适应性。最后,雇佣关系也在发生深刻的变化。员工最关心的不再是工资、安全、工作环境等,而更加关心富于挑战性的工作、个人价值的体现等。此时,以官僚控制为核心的控制方法显然不能满足管理控制的要求。

### 2. 团体控制的本质

团体控制的本质是将员工个体融入到团体之中,将个人价值观与组织价值观相统一,通过团体行为范式来约束个体行为。这种约束的力量主要来源于团体的价值观、目标和标准。可见,组织文化是团体控制的本质和基础。

组织文化的强弱对于组织绩效有着较大的影响。强组织文化既可以使员工遵章守法、同心协力,又会使组织产生官僚主义,从而失去创造的活力。而弱组织文化使组织成员个人价值观多元、目标不统一、行动不一致,从而可能导致组织失控。

有效的团体文化应当是灵活的适应型文化。它主张在共同的愿景下对市场变化的适

应,对不同利益相关者的包容,对组织变革的倡导和对创新和创造力的追求。在灵活适应型文化中,有一个共同的核心价值观,即在不断变革中长期地保持和集成企业文化以适应市场。

## 10.4 生产运营控制

现代企业的生产运营系统吸收人员、技术、资本、设备、材料和信息等各种投入要素(资源),通过不同的流程、程序和工作活动将这些资源、要素转化为产品和服务,而生产运营控制就是要对这些不同的投入要素、流程、程序和工作活动,进行全方位、全过程的监控和管理,从而有效率、有效果地实现组织的目标。生产运营控制对于组织在复杂多变的竞争环境中获得成功,发挥着战略性的作用。

### 10.4.1 管理生产率

所谓生产率,是指产出价值与生产投入的原材料价值之间的比率,它是生产效率的衡量指标。生产率是企业利润水平的主要决定因素,因此也最终反映了企业的生存能力和竞争力。企业的生产率通常从两方面来衡量,其一是全要素生产率,是用以衡量企业使用全部投入资源来生产产品和提供服务的效率的总体指标;其二是劳动生产率,是指产出与直接劳动的比率。劳动生产率可以使管理者直接看到人员劳动对产出的影响。

$$\text{劳动生产率} = \text{产出} / \text{直接劳动力}$$

从现代企业诞生之初直至今今天,全世界不同行业、不同规模的企业总是试图寻找各种各样的方法来提高生产率,以提升或确保其市场竞争力。例如,麦当劳借助于大幅缩短烹制油炸食品所需的时间,即从原来的 210 秒钟缩短到现在的 65 秒钟,从而节省了大量的时间和其他资源。大众汽车公司旗下的斯柯达(Skoda)公司通过对其制造流程的一次全面重组来提高生产率。作为全球最大的两家飞机制造商,波音公司和空中客车公司学习、效仿了某些汽车制造企业的生产运营技巧、方式,从而可以高效组装一架约有 400 万个零部件的喷气式客机。

生产率是由人员变量和生产运营变量组合而成的。为了提高生产率,管理者必须对这两个方面都予以关注。已故的著名质量管理专家戴明(Deming·W. E.)认为,管理者,而不是工人,才是提高生产率的主要源泉。他为管理者提供了很多建议,包括为长远的未来作计划;永远不要对自己的产品质量感到骄傲自满;如果产生了生产运营问题,一定要查明问题的源头,即问题究竟是源于生产过程的某个特定的局部,还是源于整个生产过程本身;在要求员工从事某项工作之前,管理者先对其进行相关培训;提高一线主管的素质、技能和管理技巧;提出明确而具体的要求,激励员工高质量地完成工作,等等。戴明对生产运营控制的理解,深刻地揭示了人员与生产运营之间的相互作用。仅有良好的“人力资源管理”并不能提高生产率,真正高效的组织(企业)会通过使人员成功地融入整个生产运营系统,来实现生产率的最大化。

此外,按照生产的不同层次,我们可以分解出不同的生产率指标。除了企业生率指标



外, 总体生产率(Aggregate Productivity) 是指一个国家达到的生产率总水平; 一个产业(行业)的企业所达到的生产率水平则被称为产业生产率(Industry Productivity)。

### 10.4.2 生产运营绩效与供应链管理

从管理学视角来看, 组织要想获得成功, 仅有生产率是不够的, 生产率指标只是反映管理的效率, 并不是管理的效果, 生产运营绩效只能通过组织生产运营的结果与目标符合程度来反映。所谓生产运营绩效, 就是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。需要说明的是, 鲍德里奇(Baldrige·M.)质量奖也反映了在当代生产运营管理中, 组织整体生产运营绩效的重要性。鲍德里奇质量奖提出的并不只是产品质量的概念, 而是倡导组织和个人得到进步和发展、提高组织的整体绩效和能力、为顾客和其他相关方创造价值、并使组织持续获得成功。

虽然从理论上来说, 组织的生产运营绩效是一个非常清晰的概念, 但在实际过程中, 由于组织生产运营的过程复杂性和目标多重性, 使得以具体指标来度量结果变得很困难。例如, 组织目标的实现通常需要相当长的时间, 组织生产运营过程和员工行为考核就变得非常必要。从这个意义上来说, 生产运营绩效也是组织和组织成员在工作中表现出能够有效实现组织目标的一组行为。在资源短缺的情况下, 生产运营绩效表现在是否使得组织拥有更多关键性资源。例如, 企业关键人才的获取, 显然, 这些行为是组织生产运营有效性的重要依据。

在当代, 企业间的合作对企业生产运营的影响日益增大, 企业最终产品或服务的销售或提供, 在很大程度上依赖于供应链中其他合作企业的良好运营。企业如何提升生产运营绩效, 不仅需要自身高效完成生产过程, 还要包括成功地将产品和服务传递给终端客户。因此, 供应链管理(Supply Chain Management)以及供应链绩效管理也成为提升组织整体绩效的必要内容, 它包括: 如何了解终端客户, 了解供应链伙伴的需求, 协调供应链内成员的能力, 也就是说企业不仅需要了解客户, 还要认知客户的客户, 以及掌握最终客户对产品和服务的需求、数量等。企业需要对供应链伙伴的能力进行审计, 判断这些成员在哪些方面能与终端客户相匹配, 能与供应链内的其他成员融为一体。卓越的供应链内企业应能对客户需求做出迅速的响应, 更快地预测市场变化, 更好地控制成本, 为供应链内的企业成员带来更多利益。



二维码 10-1  
供应链管理

### 10.4.3 生产运营绩效评估与平衡计分卡

组织生产运营绩效评估的客观公正, 对于组织而言意义重大。对管理者来说, 可以准确了解企业的情况, 为科学决策提供依据; 对组织成员来说, 也是保护其工作积极性的手段。

组织的生产运营绩效评估实施过程, 始于评价内容的确定。由于对生产运营绩效本身认识的不同, 在选择评价内容时就会产生较大差异, 由此可能形成不同的评价指标。以结

果为导向的评价往往看重盈利性、增长率和市场份额等指标；而以过程为导向的生产运营绩效评价，则是以组织内部的健康状况为对象，它们更多会使用员工满意度、工作氛围、相互信任和沟通有效性等来考察生产运营绩效。

美国学者卡普兰(Kaplan·R. S.)和诺顿(Norton·D. P.)提出了平衡计分卡(Balanced Scorecard)理论，对以往的各类评估方法进行了综合。平衡计分卡超越了传统以财务指标度量为主的绩效评估模式，提出包括学习和成长、业务流程、客户以及财务四个维度的评估内容。卡普兰和诺顿认为，影响组织生产运营绩效的根源应当从组织生产运营活动的因果链中寻找，组织绩效评估就是把它转化成可衡量的指标。通过研究，他们发现，组织生产运营绩效的根源在于员工的学习和成长，它是组织生产运营绩效的根本。只有员工学习和成长了，才能有组织内部生产运营流程的持续改进；只有员工在业务上满足顾客的需要，才能实现更高的顾客满意度，由此，企业才能实现财务方面绩效的改进。

平衡计分卡中的目标和评估指标来源于组织战略，它把组织的使命和战略转化为有形的目标和衡量指标。其一，在学习和成长方面，组织为了实现长期的业绩必须对未来投资，具体指标包括员工满意度、员工培训和技能、员工保持率、组织的信息系统等。其二，在客户方面，组织把客户和市场目标转换为一组指标，如市场份额、客户保持率、客户获得率、客户满意度、客户盈利率等。其三，在内部经营过程方面，要以明确客户和股东的要求为起点，以满足客户和股东的要求为终点，实施全新的内部经营过程，这方面的指标包括产品质量、完成订单时间、生产率、新产品开发等。其四，在财务方面，要使业务流程和客户满意度转化为销售额的增加、经营费用的减少和资产周转率的提高，才能为组织带来利益。

## 10.5 管理者行为控制

组织内所有人的工作都应当受到监督和控制，管理者也不能例外。组织的发展必然会产生分权，各级管理人员在代表组织行使权力的过程中，都有可能偏离组织的既定方向和目标。现代企业的公司治理结构从制度层面来控制管理者的行为。报酬机制、控制权机制、声誉机制和市场机制也是可以利用的对管理者行为进行控制的有效途径。

### 10.5.1 管理者行为控制问题

管理者行为控制问题，是指通过确立标准、绩效衡量和纠正偏差等过程来对管理者本身的行为实施控制的过程。由于管理者在组织中占有特殊的地位，管理者工作的偏差往往会给组织带来重大的影响，甚至是灾难性的后果。较之于组织其他成员，管理者的绩效标准更加难以确定，对管理者偏差的矫正也具有特殊性，人们尚未发明一套有效的工具，可以直接度量经理人员在行使权力的过程中所表现出的努力程度和效果。现代管理学对于管理者行为控制问题的研究，主要集中在管理者的绩效行为是否背离组织的方向和目标的问题上。

#### 1. 管理者行为控制问题的产生

管理者行为控制问题的产生是与现代企业的发展密不可分的，是伴随着企业的所有权

与经营权的分离而产生的。正如亚当·斯密(Smith A.)在《国富论》中所指出的,股份公司中的经理们是为他人尽力,他们不可能像对待自己钱财那样用意周到,疏忽和浪费是股份公司经营中难免的弊端。亚当·斯密的观点清晰地表明,当企业所有权与经营权分离产生后,经营者就会产生背离所有者目标的可能。于是,管理者行为控制的问题也就产生了。

现代企业出现经营权与所有权的两权分离是由于两方面的压力驱使造成的,一是随着企业经营规模的扩大,所有者具有的知识和能力已经不再能够满足企业存在和发展的需要,被迫授权于企业中具有管理能力的、并垄断了专门经营信息的管理者来从事企业的经营;二是现代企业的发展也带来企业股权高度分散,股东对企业的影响越来越小。以美国铁路业为例,美国铁路业的成长始于19世纪40年代末,由于修筑铁路需要大量的资本,这些资本不可能再像之前一样向居住于铁路沿线的农场主、商人和制造商筹募,所以铁路业的筹资很早就采用了发行股票的方法,这使得铁路业与其他产业相比,股权非常分散。加之铁路管理需要非常专业化的知识和能力,受过训练并且具有铁路和桥梁修筑经验的土木工程师,在管理知识和能力方面与出资者相比占有明显优势。这就使得铁路业具有了所有权与控制权分离的特征。

现代企业的两权分离在20世纪的20年代成为美国企业界的普遍现象,伯利(Berle·A. A.)和米恩斯(Means G. C.)对200家美国大公司的实证研究表明,在20世纪初的前30年中,44%的企业股权高度分散,没有人持股5%以上,企业资产的经营实际上摆脱了所有者的控制,企业被经营者所控制。钱德勒(Chandler A. D., Jr)的研究表明,1963年在非金融企业中,管理者控制的企业数量已经达到84.5%,以两权分离为根本特征的经理式公司已成为现代工商企业的标准形式。

## 2. 代理风险及其根源

(1)代理风险。按照格罗斯曼(Grossman S. J.)、哈特(Hart, O. D.)、詹森(Jensen M. C.)和麦克林(Meckling W.)等人的观点,现代企业活动本质上就是一种委托——代理关系。公司股东作为所有者是企业活动的委托人,公司的管理人员则是代理人。代理人是自利的“经济人”,具有不同于公司所有者的目标函数,具有机会主义的倾向。于是,企业管理人员可能会背离所有者目标,产生代理风险。

常见的代理风险表现为:其一,管理者可能采取私立账户、转移资产、造假账、违反规定报销等手段,挪用企业资金,贪污企业资产;其二,管理者可能在产品定价、销售、原材料和机器设备采购、选择供应商和销售商、投资和融资等方面损害企业利益,自己收取回扣,出卖企业经济、技术情报,收取贿赂;其三,管理者挥霍公款,过度职务消费;其四,管理者工作不努力、决策不负责、盲目冒险投机经营、行为短期化,为了个人收入最大化,不惜运用其掌握的经营决策权力,追求企业短期利润最大化,忽视甚至损害企业的长远发展;其五,管理者为了提高自身的社会地位,片面追求企业规模扩张。

(2)代理风险的根源。在现实中,企业管理者(代理人)既有动机,又有条件损害委托人的利益,委托——代理制存在相当大的风险。第一,委托——代理过程中双方利益不同。各自追求的目标有差异,行为的动机或激励不一致。第二,责任不对等。企业的代理人掌

握着企业的经营控制权,但不承担盈亏责任;企业的委托人失去了企业的经营控制权,但最终承担盈亏责任。这种责任的不对等,极大地弱化了对代理人的制约,增大了经营决策失误的危险性。第三,信息不对称。委托人不直接从事生产经营,他不可能像代理人一样掌握企业生产经营的信息。第四,契约不完全。企业委托——代理关系是一种契约关系,委托人能否通过签订一个完善的合同,有效地约束代理人的行为,维护自己的利益不受代理人的侵犯?答案是否定的。因为世界上没有完美无缺、无所不包、无所不能的契约。由于企业经营的不确定性、信息的局限性,合同总会有漏洞,有考虑不周、估计不到的地方,有空子可钻。而且,如果合同把一切都事先做出了规定,代理人也就无法自主经营,实际上也就不是真正的委托——代理制了。



二维码 10-2

内部人控制

### 10.5.2 公司治理结构

现代企业的公司治理结构的中心任务,就是要从制度上解决代理风险,即通过建立有效的激励约束机制,促使管理者(代理人)的利益目标与企业目标相统一,自觉地为股东利益最大化服务。

#### 1. 公司治理结构的涵义

所谓公司治理结构,就是所有者对公司的经营管理和绩效进行监督和控制的一整套制度安排。1999年5月,由29个发达国家组成的经济合作与发展组织(OECD)理事会通过了《公司治理结构原则》。该原则对公司治理结构定义为:“公司治理结构是一种据以对工商公司进行管理和控制的体系。公司治理结构明确规定了公司各个参与者的责任和权利分布,诸如董事会、经理层、股东和其他利益相关者。并且清楚地说明了在决策公司事务时所应遵循的规则和程序。同时,它还提供了一种结构,使之以设置公司目标,也提供了达到这些目标的监控和运营的手段”。

具体而言,公司治理结构是有关所有者、董事会和高级经理人员以及其他利益相关者之间权力分配和制衡关系的一种制度安排,表现为明确界定股东大会、董事会、监事会和经理人员职责与功能的一种企业组织结构。从本质上来说,这些安排决定了公司的目标、行为、如何控制风险和收益、如何分配等一系列重大问题。有效的(或理想的)公司治理结构应能发挥管理者的经营才能;能够保证经营者从股东利益出发,而不是只顾个人利益;能够保证股东自由买卖股票,给投资者以流动性的权力。

我国国有企业要重新构建现代企业制度,必须在改制后的公司中建立起有效的内部治理结构,依法规定股东大会、监事会、董事会和经理层的责、权、利,并使其相互协作、相互制衡。

#### 2. 公司治理结构的模式

主要的公司治理模式有以美、英、加等国为代表的市场导向型模式和以德、日等国为代表的网络导向型模式。市场导向型模式的特征为,存在非常发达的金融市场;公司的所

有权结构较为分散，开放型公司大量存在；公司控制权市场非常活跃，对企业经理人的行为起到重要的激励和约束作用；外部企业家市场和与业绩紧密关联的报酬机制对企业家行为发挥着重要作用。网络导向型模式的特征为，公司的股权相对集中，持股集团成员对公司行为具有决定作用；银行在融资和企业监控方面起到重要作用；董事会对企业家的监督约束作用相对直接和突出；内部经理人员流动具有独特作用。

一般认为，市场导向型模式存在一种市场约束机制，能对业绩不良的企业家产生持续的替代威胁，有利于保护股东的利益，但它也容易导致企业家过分关注短期有利的财务指标，缺乏内部直接监督和约束，企业家追求企业规模的过度扩张行为得不到有效制约等。而网络导向型模式可以在不改变所有权结构的前提下把代理矛盾内部化，管理失误可以通过公司治理结构的内部机制加以纠正，但由于缺乏活跃的控制权市场，无法使某些代理问题从根本上得到解决；存在金融市场不发达，企业外部筹资条件不利，企业负债率高等问题。

### 3. 公司治理结构的困境

现实中要构建有效的公司治理结构是件极为困难的事情。这主要是因为，经营活动的风险性特点决定了必然赋予经理人员相当程度的随机处置权，使他们能灵活机动地处理和调整企业的经营活动。随机处置权的赋予必然造成对经理人员行为控制的障碍。在企业经营战略方向和内容的调整方面，经理人员日常运用的随机处置权会引起累积性效应，“积小权为大权”，使得公司的战略决策必然依赖于企业日常经营管理的路径。此外，企业所有者对管理者有着职位上的依赖，管理人员可以给他们带来经济上的报酬，但企业所有者却难以改变管理人员的报酬水平或剥夺其职务。因为这往往取决于企业的规模、经理市场的供求状况、管理人员知识和能力的异质性程度等多种因素。

## 10.5.3 管理者行为控制的有效途径

在现代企业管理实践中，已经形成了四类对管理者行为激励和约束的机制，即报酬机制、控制权机制、声誉机制和市场竞争机制。

### 1. 报酬机制

从对管理者监控的角度来说，报酬是调动管理者积极性、激励并约束其行为的一个重要因素，是对其为企业所作贡献的奖励。报酬可以满足经营者的生存需要，如果管理者在其他地方得不到满足其生存需要的报酬收入，为了这份报酬，管理者就不得不按照所有者的要求从事工作，约束自己的行为，避免出现可能导致结束其职业生涯的行为和失误。

管理者的报酬应与哪种或哪些具体指标相关联，通常并无定论，组织需要结合具体管理实践不断探索。

### 2. 控制权机制

控制权对于管理者来说，既是激励因素又是约束因素。控制权机制使管理者感到失去经营控制权的威胁，一方面是来自企业内部所有者通过公司治理机制对管理者的监督约

束,另一方面则是来自市场竞争约束和其他企业对本企业的接管、兼并或重组等资本市场行为。如果管理者为了满足权力需要拥有控制权,那么他就不得不约束自己的机会主义行为,将自己的目标与企业的发展方向统一起来。

现实中,管理者控制权的大小,可以通过公司治理结构对管理者的控制权授予和约束进行动态调整,旨在保证控制权机制既对管理者行为有约束作用,又对管理者行为有激励作用。

### 3. 声誉机制

追求良好声誉,是经营者的成就发展需要和自我实现需要。可以说,声誉是一种终极的激励手段。现代企业管理者努力经营,并非仅仅是为了获取更多的报酬和拥有经营控制权,他们还期望得到高度评价和尊重,期望通过企业的发展证实自己的经营才能和价值,达到自我实现。高报酬并不能替代良好声誉所带给管理者对自我实现需要的满足。

### 4. 市场竞争机制

如果市场竞争充分的话,市场竞争机制就是一种对管理者行为控制的有效机制。市场竞争对管理者的行为控制主要通过两方面来体现:一方面市场竞争能在一定程度上揭示有关管理者能力和努力程度的信息,这些信息原本是管理者的私人信息。市场竞争这种信息显示机制为管理者的报酬机制、控制权机制和声誉机制发挥作用提供了信息基础。另一方面是市场竞争的优胜劣汰机制对管理者的控制权形成一种威胁,低能力或低努力程度的管理者随时都有可能被淘汰,而战胜对手、寻求自我实现又是管理者激励力量的源泉。

## 本章小结

1. 控制就是监督管理各项活动,使其按计划达到预定目标的过程。管理控制系统包括目标和战略、计划、预算、责任中心、管理报告、业绩评价、修正行动和信息系统。

2. 管理控制按控制信息来源分为反馈控制、同期控制和前馈控制;按控制的来源分为正式组织控制、群体控制 and 自我控制。管理控制的理论基础是信息论、系统论和控制论。

3. 管理控制的基本过程包括确定控制标准、衡量实际业绩、采取相应措施等三个阶段。管理控制的方法主要包括:官僚控制、市场控制和团体控制。

4. 生产率是指产出价值与生产投入品价值之间的比率,它是生产效率的衡量指标。生产运营绩效就是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。供应链管理以及供应链绩效管理成为提升组织整体绩效的必要内容。平衡计分卡提出包括学习和成长、业务流程、客户以及财务四个维度的评估内容。

5. 管理者行为控制问题是指通过确立标准、绩效衡量和纠正偏差等过程来对管理者本身的行为实施控制的过程。公司治理结构就是所有者对公司的经营管理和绩效进行监督和控制的一整套制度安排。主要的公司治理模式有以美、英、加等国为代表的市场导向型模式和以德、日等国为代表的网络导向型模式。在现代企业管理实践中,形成了四类对管理者行为激励和约束的机制,即报酬机制、控制权机制、声誉机制和市场竞争机制。

## 复习思考题

1. 什么是控制？控制的目标和作用是什么？
2. 管理控制系统的基本构成单元有哪些？它们各自发挥着怎样的作用？
3. 管理控制的基本步骤有哪些？各自的重点工作是什么？
4. 预算控制、审计控制和财务控制各自的特点是什么？它们在控制系统中的作用与相互关系是什么？
5. 市场控制有哪些层次？各自起到的作用是什么？
6. 公司治理结构的主要模式和现实困境是什么？对于企业的管理实践有何意义？
7. 管理者行为控制的有效途径有哪些？各自有什么特点？

## 案例分析

### 沃尔玛的成本控制之道

沃尔玛公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于 1962 年在阿肯色州成立。经过五十多年的发展，沃尔玛公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售企业。目前，沃尔玛已在全球开设了 6600 多家商场，员工总数达 180 多万人，分布在全球 14 个国家，每周光临沃尔玛的顾客超过 1.75 亿人次。

而令人惊奇的是，沃尔玛 (WAL-MART) 经常是《财富》500 强名列前茅的企业。是什么原因让一个只做廉价商品的零售商，能够超越许多汽车、IT 等利润非常高的企业。深入剖析沃尔玛，其成功的“秘籍”在于其完美的成本控制方法。

沃尔玛在零售市场能战胜强大对手，迅速脱颖而出，并保持多年活力不减，最重要的是因为它能真正为顾客节省每一分钱，以“低价销售、保证满意”作为经营宗旨。由于成本管理的优势，沃尔玛能够长期保持“天天低价”和“最周到的服务”。沃尔玛的成本优势主要体现在采购、仓储管理和节约成本的理念，主要措施包括：

#### 1. 从上到下的节约理念

在沃尔玛，你看不到华而不实的办公场地，办公设备“合适的才是最好的”理念，在经营中得到了最好的体现。在销售繁忙的旺季或者节假日，沃尔玛的经理们会穿着西装走到第一线直接为顾客服务，而不是像其他公司那样增聘员工或者临时工，这是沃尔玛从上到下的一个观念和传统。

#### 2. 直接采购

沃尔玛对传统零售企业的经营战略进行了革新，即绕开中间商，直接从工厂进货，从而大大减少了进货的中间环节，为降低采购价格提供了更大的空间。每经过一个中间商，价格就要高出少则几个百分点、多则十几个百分点，避开中间商就能把这些支出从成本中挤出来，在进货方面沃尔玛就可以比其他竞争对手获取更低的价格。

#### 3. 统一配送

沃尔玛打破了传统零售行业的存销方式，实行统一订货、统一分配、统一运送。为此，早在 1970 年，沃尔玛就建立了第一间配送中心，由公司总部负责统一订购商

品,之后各种商品被送到指定的配送中心,而每家分店只是一个纯粹的卖场。供货商将货物运到配送中心之后,在48小时以内,装箱的商品从一个卸货处运到另一个卸货处,而不在库房里消耗宝贵的时间。这种类似网络零售商“零库存”的做法使沃尔玛每年都可以节省数百万美元的仓储费用。沃尔玛一美元的商品销售额中,配货方面的成本只需一美分多一点,而这无疑是世界上最低的商业运营成本。

#### 4. 运用高新技术,有效协调货物配送

沃尔玛通过电子数据交换来自动提示和控制商品库存量,同时沃尔玛还特别投入4亿美元的巨资,委托休斯公司发射了一颗商用卫星,实现了全球联网,以先进的信息技术为其高效的配送系统提供保证。通过全球

网络,沃尔玛总部可在1小时之内对全球4000多家分店内每种商品的库存上架以及销售量全部盘点一遍。使公司总部能够全面掌握销售情况,合理安排进货结构,及时补充库存和不足,降低存货水平,减少资金成本和库存费用。

通过这些手段沃尔玛降低了成本,在市场竞争中更具优势,同时获得了高于同业的丰厚利润,推动了企业的快速发展。

#### 思考题:

1. 你认为沃尔玛成本控制的精髓是什么?为什么?
2. 你认为其他企业是否可以复制或借鉴沃尔玛的成本控制方法?为什么?

### 本章参考文献

- [1] 张卓等. 管理学[M]. 北京: 科学出版社, 2011.
- [2] 陈传明, 周小虎. 管理学原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2012.
- [3] 罗宾斯(Robbins, S. P.)等. 管理学[M]. 李原等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2012.
- [4] 钱德勒(Chandler, A. D., Jr)(1962). 战略与结构——美国工商企业成长的若干篇章[M]. 孟欣译. 昆明: 云南人民出版社, 2002.
- [5] 伊特韦尔(Eatwell, J), 米尔盖特(Milgate, M), 纽曼(Newman, P)(1987). 新帕尔格雷夫经济学大辞典[M]. 北京: 经济科学出版社, 1996.
- [6] 斯密(Smith, Adam)(1776). 国民财富的性质和原因的研究(译自1880年版)[M]. 郭大力等译. 北京: 商务印书馆, 2003.
- [7] 周三多, 陈传明. 管理学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2005.





# 第 11 章 管理创新

面对变化，唯有创新。谁继续以往的做事方式，注定带来灾难乃至灭亡。

——彼得·德鲁克

## 本章提要

在本章中，您将学习到以下主要内容

1. 创新及其管理的基本概念；
2. 管理思想变革的基本脉络；
3. 战略创新的概念及实施；
4. 组织变革与组织重构的方式方法；
5. 业务流程再造的步骤与方法；
6. 商业模式创新的概念及方法；
7. 组织学习与创新型组织。



## 导入案例

苹果公司在商业上的成功主要应归功于其在科技方面取得的巨大成功，而其在科技上的成功则在很大程度上要归功于前领导人史蒂夫·乔布斯所提倡的开放式创新。在苹果公司内部，一个新的创意从萌芽到运用通常要经过一个“10 到 3 到 1”的过程：工程师在考虑解决一个问题时，首先要拿出 10 个方案，再由专家团队从其中筛选出 3 个较为优秀的，进一步从中发展出 1 个最终方案。这一过程保证了初期的自由创意的产生，又考虑了后期方案实施的可行性，还兼顾了专家智力的发挥，使公司的创新不断加强、流程不断优化。

此外，公司内的研发团队每周都会有两次会议。第一次会议是头脑风暴会议，每个人都可以尽情地发表自己的想法，无论职位的高低。力求通过高效的交流，思想的碰撞激发创意，既追求创意也追求数量。第二次会议是成功的创意筛选会议，这次会议与第一次却完全相反，设计师和工程师在这次会议上必须明确每一件事，需要对前面的疯狂想法的可行性和进展做出描述，力求创意能够理性地实现。苹果公司的这一独特创新流程使其成为全球最具创新力的顶级公司之一。

## 11.1 概述

自

2007 年开始,美国次贷危机引发了全球金融危机,导致全球经济陷入衰退。其中,中国经济也不可避免的受到重大冲击。虽然政府通过 4 万亿投资等手段使中国经济率先走出衰退,但是未来中国经济仍将面临转型升级的挑战。创新驱动发展几乎是中国经济实现可持续发展的唯一选择。

### 11.1.1 创新的概念

#### 1. 创新的定义

创新(Innovation)一词起源于拉丁语,意为“更新、创造和改变”。

在经济学领域,创新的概念源于著名经济学家约瑟夫·熊彼得于 1912 年出版的《经济发展理论》(The Theory of Economic Development),首次提出了“创新”的概念,认为创新是对生产要素的新的组合,是使人力和物质资源拥有更大的物质生产能力的活动。

在熊彼得看来,经济的本质特征就是运动和发展,而这种运动和发展又是非连续性的,是某种破坏均衡而又恢复均衡的力量发生作用的结果,这种推动经济发展的内在力量就是“创新”。

20 世纪 50 年代,管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)将创新概念引入管理领域,认为创新就是赋予资源以新的创造财富能力的行为。

经济合作发展组织(OECD, Organization for Economic Cooperation and Development)对于创新的定义是:“创新的涵义比发明更为深刻,它必须考虑在经济中的运用,实现其潜在的经济价值。只有当发明创造被引入到经济领域才能成为创新。”

综合以上观点可以认为,创新是指以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特的联系的一种能力,是可以激发组织的创造力,同时能够不断地开发出处理事情的新方式以及解决问题的新办法。它通过对企业的各种生产要素和职能在不同方面上做出新的变化和组合,以一种新的更有效的资源整合模式,来达到促进管理系统综合效益不断提高的目的。

今天,“创新”一词已扩展到社会的方方面面,与创新相关的概念众多,如理论创新、制度创新、经营创新、技术创新、管理创新、模式创新等等。在创新的驱动下,新思想、新理念、新产品、新技术、新知识不断涌现。可以说,创新不仅是组织获取竞争优势的源泉,而且是这个时代的显著特征。

#### 2. 创新的类型

熊彼得认为创新其实就是需要执行五种“新组合”:

- (1)生产一种新的产品,或者发展产品的一种新特性;
- (2)采用一种新的生产方法;

- (3)开辟一个新的市场;
- (4)拓展原材料(或半制成品)新的供应来源;
- (5)采用一种新的企业形式。

可见,熊皮得所阐述的创新,包括了产品创新、方法创新、市场创新、原材料创新以及组织创新,即创新是一个以技术创新和制度创新为内涵的经济范畴。

OECD 奥斯陆手册(Oslo Manual)2005 版将创新分为四种类型:产品创新(Product Innovation)、工艺创新(Process Innovation)、组织创新(Organizational Innovation)和营销创新(Marketing Innovation)。其中,产品创新是指显著改善产品或服务的能力的过程;工艺创新是指显著改变生产和交付方式的过程;组织创新是指实施新的组织方式的过程;营销创新是指实施新的营销方式的过程。粗略地划分,产品创新和工艺创新属于技术创新(Technological Innovation);组织创新和营销创新属于非技术创新(Non-technological Innovation),或称管理创新(Managerial Innovation)。



二维码 11-1  
奥斯陆手册

### 11.1.2 管理创新的概念

有关管理创新的定义众说纷纭,但归结起来可以划分为两大类:狭义的定义和广义的定义。狭义的定义围绕管理活动本身,认为管理创新是把新的管理要素(如新的管理方法、新的管理手段、新的管理模式等)或要素组合引入特定管理系统,以更有效地实现组织目标的活动过程。

广义的定义认为,管理创新是指组织形成一系列创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程。

美国著名经济学家保罗·罗默(Paulo Romer)认为,管理创新是在创造和掌握新知识的基础上,主动适应新的环境,提高组织时代效能,推动生产要素在质和量上发生新的变化的综合过程。

因此,可以将管理创新定义为:组织形成创造性思想、技术和方法并将其应用于实践,形成有用的产品(Goods)、服务(Services)或作业方法(Operating Methods),以更有效地实现其目标的创新活动过程。

当管理者希望构建更富有创造性的组织的时候,就是需要激发包括管理创新在内的、来自各个方面的创新。

组织的管理创新活动通常受到三类因素的影响:

1. 组织结构。有机式结构对创新有正面影响;拥有富足的资源能为创新提供重要保证;
2. 组织文化。充满创新精神的组织文化通常有如下特征:接受模棱两可,容忍不切实际,外部控制少,接受风险,容忍冲突,注重结果甚于手段,强调开放系统。
3. 人力资源。有创造力的组织积极地对其员工开展培训和发展,以使其保持知识的更新。

### 11.1.3 管理创新的基本类型

---

#### 1. 管理思想创新

管理思想就是人们在社会实践中对管理活动的思考所形成的观点、想法和见解的总称。它是人们对于管理实践中种种社会关系及其矛盾活动的自觉和系统的反映。管理思想来源于管理实践,并随着管理实践的发展而不断发展。从经验主义到科学主义、从科学管理到行为科学、再到现代管理理论的丛林,无一不是管理思想创新的结果。

#### 2. 管理理念创新

理念创新主要指以新的管理思想和理念转变组织的思维方式和管理方式、形成新的结论或思想观点,用以指导管理实践的创新活动。可见,管理理念创新的主要来源一是管理的新理论;二是管理实践的新成果。例如,企业质量的理念经历了从产品符合性质量到过程质量、工作质量,再到全面质量的理念创新过程。

#### 3. 战略创新

战略创新是指组织在形成战略思维、建立成长模式、获取竞争优势方面的创新活动。例如,传统企业的成长主要采取内生式发展,即通过经营活动集聚资金,然后扩大再生产。但是,近代战略联盟的产生和并购模式的发展,为企业成长找到了新的模式。在竞争模式方面,美国西南航空公司则采用了低成本差异化战略,综合成本领先战略和差异化战略的优势,形成了新的竞争模式。

#### 4. 组织创新

组织创新是指组织的产权结构、组织结构和管理体制方面的创新活动。其中,现代产权结构的创新主要包括股份制、股份合作制、基金会制等;组织结构的创新主要包括矩阵式组织、团队式组织、网络式组织、虚拟组织等;管理体制的创新主要包括分权式管理、经济责任制、扁平化组织等方面。

从管理实践看,组织创新活动主要包括业务流程再造、组织重构、分权制等方面。此外,从广义上讲,企业文化创新也属于组织创新的范畴。

### 11.1.4 管理创新的过程

---

通常,管理创新过程包含四个阶段。

#### 1. 分析组织现状

对组织现状的分析是管理创新的第一步。绝大多数管理创新的动机都源于对组织现状的不满:或是组织面临巨大机会或重大威胁,或是组织内部不能令人满意的效率和士气等。

例如,IBM 公司在其个人计算机业务效率低下和 IT 集成服务业务面临巨大机会时,毅

然放弃个人计算机业务，转而重点发展信息系统一体化解决方案业务，就是基于对现状的准确分析。

## 2. 确立创新构想

一方面要明确创新的目标，即未来要达到的“理想状态”；另一方面要形成创新的方案，它来自于所谓的“创新灵感”。

(1) 管理新思想或新理论。例如 1987 年，惠灵顿保险公司处于危机四伏的境地。临危受命的 Murray Wallace 出任公司的 CEO。一个偶然的机会他读到了汤姆·彼得斯的新作《混沌中的繁荣》(Thriving on Chaos)而受到启发，于是，将书中高度分权原则转化为本公司的管理新模式，即所谓的“惠灵顿革命”。这个新模式不仅使得惠灵顿保险公司度过危机，而且利润大幅增长。

(2) 其他体系成功的经验。例如，奥迪康公司是一家总部位于丹麦哥本哈根的助听器公司。20 世纪 90 年代初，该公司推行“自组织项目小组”获得了巨大成功。几年后，当被问及这种新的组织方式的来源时，该公司 CEO 称其灵感来自于他小时候参加童子军的经历。

(3) 未经证实的新观念。斯奈德曼(Art Schneiderman)是美国模拟器件公司(ADI)的经理，早在麻省理工学院斯隆管理学院攻读 MBA 时就深受系统动力学创始人福瑞斯特(Jay Forrester)的系统动力学的影响。加入 ADI 前，他在贝恩咨询公司做了六年的战略咨询顾问，负责贝恩在日本的质量管理项目。这使他有机会深刻了解日本企业，并用系统理论研究企业。加入 ADI 公司后，他很快就设计出一套绩效矩阵，涵盖了各种财务和非财务指标。这就是平衡计分卡的原形。

可见，管理创新的灵感多半来自于组织外部。只有从广泛渠道捕捉灵感，管理创新者们才能够开创出真正全新的东西。



二维码 11-2

平衡计分卡

## 3. 实施管理创新

管理创新人员将各种不满意因素、创新灵感以及各种解决方案组合在一起，形成管理创新的实施方案。这通常是一个重复、渐进的过程，需要管理创新者牢牢把握创新的关键思路和关键要素。

通常，实施管理创新与组织变革紧紧相连。因此，如何推动组织变革也是管理创新需要考虑的重要问题。

## 4. 争取内外认同

这是与实施管理创新同步的阶段。与其他创新相同，管理创新的高度不确定性通常会导致组织成员的抵触或不配合行为。这就需要组织通过各种渠道和方式大力宣传，尽快获得更多组织成员的广泛支持。通常，创建一个支持同盟和尽快取得阶段性成果是获得广泛支持的重要工作。

“外部认可”是指获得组织以外的利益相关者的理解和支持。当创新活动无法通过数据

证明其有效性时,管理者通常会寻求外部认可来促使内部变革。外部认可的来源包括:管理学者、媒体机构、知名咨询公司、行业协会等。外部认可具有双重性:一方面,它增加了组织坚持管理创新的可能性;另一方面,它也增加了其他组织复制创新成果的可能性。

## 11.2 管理思想变革与战略创新

人类经济社会的发展经历了农业经济、工业经济、信息经济和知识经济时代。相应地,管理思想也经历了经验主义、科学主义、行为科学、现代管理思想的发展阶段。

### 11.2.1 管理思想的变革

#### 1. 管理思想的历史演变

美国著名管理思想史专家丹尼尔·A. 雷恩博士在其《管理思想的演变》一书中,将西方管理思想的演变划分为四个阶段:

(1)第一阶段,早期管理思想。这一时期从资本主义兴起到科学管理前。其管理思想视角多维,分别从政治、国家、宗教等多个视角研究管理,但最为重要的还是亚当·斯密的《国富论》,它从国富的源泉——劳动,分析到增进劳动生产力的手段——分工,因分工而引起交换,再论及作为交换媒介的货币,再探究商品的价格,以及价格构成的成分——工资、地租和利润,是当代经济学和管理学的开创性巨著。

(2)第二阶段,科学管理时代。这一时期从1911年泰勒的《科学管理原理》一书的发表到第一次世界大战结束。这一时代管理思想的特点是:主要针对物质生产过程;原材料和信息从一个职能部门转移到另一个职能部门;组织结构采用垂直控制的金字塔方式,适合于大规模的重复性生产。

(3)第三阶段,社会人时代。这一时期从梅奥的“霍桑实验”开始到20世纪50年代初期。其管理思想的重大转变在于从“物”的管理转向“人”的管理,着重研究人性、社会等对组织管理的影响。

(4)第四阶段,当代。这一时期从第二次世界大战后起至今,是管理思想发展的另一个兴盛时期,出现了许多管理学派,被管理学家孔茨形象地称之为“管理理论的丛林”。其中,管理科学、管理系统论、管理权变思想等成为这一时代管理思想的重要特点。

#### 2. 第五代管理

随着知识经济时代的到来以及计算机互联网技术的广泛应用,传统管理模式已经显得陈旧和落伍,对于如何管理好知识与知识型员工,传统管理思想已经显得无能为力,新的管理思想应运而生。美国学者查尔斯·M. 萨维奇将其称为“第五代管理”(Fifth Generation Management)。

##### ◎ 第五代管理的主要内容

(1)以新的更具有创造性的方式来组织人们的经验和知识。

(2) 新型领导的注意力不应集中于个体力量, 而应集中于将组织中优秀的人才同其他优秀的人才互相结合。

(3) 运用团队管理方式取代传统的基于严格的等级的管理方式体系。

(4) 第五代管理的本质在于运用并行网络的思想建立知识联网。

(5) 以任务为中心的复合团队在现代网络技术支持下将成为企业组织的主要形式, 通过网络, 不同团队可以时刻保持接触。

(6) 工作不再是倾听、想象、记忆和按吩咐去做, 而是一种互动方式。

(7) 建立虚拟企业以实现传统企业组织所缺乏的灵活性、适应性和敏捷性。

第五代管理是一个有待深化的新一代管理思想。管理理论研究和实践家们应深入研究并勇于实践, 以取得管理理论与实践的新突破。

### ◎ 第五代管理的特点

(1) 竞争管理。包括竞争目标的确定, 竞争对企业领导素质的要求和培育、资本运营的竞争、知识的竞争、竞争战略的选择等。

(2) 创新管理。包括科技创新、制度创新、文化创新等。

(3) 虚拟管理。以网络化和全球化为基础, 由共同目标和合作协议的公司组成虚拟企业, 降低成本, 增强竞争力。

(4) 模糊管理。将模糊数学应用于管理, 解决管理中大量难以量化的问题。

(5) 人本管理。其中两个新观念值得注意: 高级人才由企业的雇员转变为企业的“顾客”; 人的学习能力成为企业选用人才的非常重要的条件。

(6) 风险管理。通过有效的管理控制风险、减少风险或转嫁风险, 在风险大小与收益高低之间寻求最佳平衡。

## 11.2.2 战略创新

战略管理和创新大师加里·哈默尔认为, “在不断变化的世界里, 战略变革是创造财务的关键。战略创新能够调整现行行业模式……既为客户创造价值, 又能打乱竞争者的脚步。战略创新是新来者面对巨大资源短缺也能成功的唯一途径”。

可见, 战略创新就是发现和变革组织目标, 探寻新的战略途径, 改革现行商业模式, 既为顾客创造价值, 又能形成竞争优势的管理创新过程。

### 1. 战略创新的动因

战略创新的基本动因在于超越现实环境。哈默尔在《论战略意图的本质》中指出, 过去20年达到世界顶级地位的公司都具有与其资源和能力极不相称的雄心壮志。它们通过战略创新, 将组织注意力集中于成功的本质, 并以此指导其资源配置; 通过向员工传达目标价值而激发活力, 使个人和团队都能够为目标实现做出贡献。

### 2. 战略创新的核心

战略创新的核心在于打破旧的行业规则。通常, 行业中存在着三类企业: 规则制定者、



规则追随者和规则破坏者。组织实施战略创新就是要做“规则破坏者”。例如，美国西南航空公司在航空运输市场开放的大背景下，提出并成功实施了“低成本差异化”战略，通过单一机型、二级航线、点对点飞行、高效起降、电子商务等措施实现低成本；以面向商务旅客、旅客关怀、充分授权等手段实现差异化服务，成为美国自开放市场以来唯一一家没有亏损的航空公司。戴尔电脑公司所创立的“直销模式”也打破了行业经销的一贯模式，为公司的发展起到了至关重要的作用。



二维码 11-3  
美国西南航空公  
司的战略创新

### 3. 战略创新的原则

根据哈默尔在《战略就是革命》中的观点，战略创新一般遵循以下原则：

- (1) 战略规划不是战略创新。战略规划是从现在推断未来，而不是用未来眼光看待现在。而战略创新需要一种探索精神。
- (2) 战略决策必须具有颠覆性。必须突破行业传统与规则，着手重新定义行业，开创新的事业。
- (3) 瓶颈在组织顶层。组织总是具有维护传统战略观念的力量，它们存在于高层管理者之中，往往成为战略创新的桎梏。
- (4) 每家公司都有革命者。组织应创造有利于革命者的环境，促进战略创新思维的形成。
- (5) 关键问题是参与变革。战略革命的关键不在于英雄般的领导，而在于赋予员工推动变革的责任。
- (6) 制定战略必须讲求民主。采用精英路线只会造成盲从和“近亲”思维，要让普通员工有发言的机会。
- (7) 任何人都能成为战略家。战略制定不能超越高层管理者，但也必须注意到中层管理者和普通员工的参与。
- (8) 关注新视角的价值。要以新的方式观察世界，战略制定才会有创新。新视角的价值相当于“50 分的智商”。
- (9) 自上而下和自下而上相结合。为确保组织资源管理者和革命者达成一致，高层管理者必须和普通员工一道参与学习过程。
- (10) 结局无法预料。革命性的活动具有不可预见性，它要求高层管理者建立开放的机制，这对他们是一种巨大的挑战。

## 11.3 业务流程再造

1990 年，美国哈佛大学教授迈克尔·哈默(Michael Hammer)和 CSC Index 首席执行官詹姆斯·钱皮(James Champy)在合作的文章《Reengineering Work: Don't Automate, But Obliterate》中提出了业务流程再造(Business Process Reengineering, 简称 BPR)的概念。随后，全球掀起了一场流程革命。实践中，业务流程再造以重构核心业务流程为中心，引导组织实施包括组织结构、管理制度、管理理念的深刻革命。

### 11.3.1 业务流程再造概述

---

业务流程是指为特定顾客或市场提供特定产品或服务而实施的一系列精心设计的活动过程及其步骤。

根据哈默和钱皮的定义,业务流程再造就是对业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计,以便在成本、质量、服务和速度等衡量企业绩效的重要指标上取得显著性的进展。

上述定义中,“根本性”、“彻底性”、“显著性”和“流程”是应关注的核心内容,同时也是业务流程再造的四个基本特征。

#### 1. 根本性再思考

在试图再造业务流程时,管理者必须重新思考已经形成的基本信念,对长期以来所遵循的管理思想、等级制度、经营模式、生产模式、管理体制等进行重新思考。这意味着打破原有的思维定势,进行创造性思维。

#### 2. 彻底性的再设计

在“根本性”思考的基础上,摆脱现有系统的约束,跳出常规思考模式,对流程进行新的规划与设计,从而获得管理思想的重大突破和管理方式的革命性变化。它追求通过彻底性变革,实现问题的根本解决。

#### 3. 显著性改善

业务流程再造不是追求一般意义上的业绩改善,而是追求组织业绩的显著改善,组织能力的显著提升。

#### 4. 以流程为核心

业务流程再造的关注焦点是组织的关键业务流程,这是一切“重组”工作的核心。它以整体流程优化为目标,通过分析现行流程的问题,识别流程中的增值和非增值业务活动,剔除非增值活动,重组增值活动,优化作业过程,缩短流程周期,提高整体效益。

### 11.3.2 业务流程再造过程

---

业务流程再造主要包括以下六大阶段。

#### 1. 战略决策

该阶段,组织通过对现状的分析,得出需要实施组织变革的需求,明确变革的目标,确定实施业务流程再造工作,并建立相应的组织。

#### 2. 再造规划

在战略决策的基础上,制定业务流程再造的总体规划,确定工作步骤和责任分工,并按规划推进各项工作开展。

### 3. 问题诊断

该阶段主要针对梳理出的问题较大的,或者对组织重要的关键业务流程,组织内外部专家进行系统分析,找出流程中存在的主要问题及其原因。

### 4. 方案设计

该阶段,组织内外部专家,运用各种工具和方法,对流程再造方案进行创意和设计。通常,创意方案不止一个,然后从成本、效益、技术条件和风险等方面对方案进行评价,最终选出其中的最优方案。

### 5. 组织实施

该阶段,组织首先通过培训宣传获得员工的理解和支持,然后根据计划对关键业务流程进行替换。对实施中存在的问题和矛盾要全力解决、绝不动摇。

### 6. 持续改进

业务流程再造方案在实施一段时间以后,应组织专家对实施效果进行评价,对于不足提出进一步改进的方案。

业务流程再造不是一种短期的运用,而是持续不断的过程。当组织面临新形势、新挑战时,往往需要对业务流程进行持续不断的改善与再造。

## 11.3.3 业务流程再造方法

业务流程再造涉及组织的广泛领域,其方法也多种多样,主要分为流程分析方法和流程再造方法。

### 1. 流程分析方法

在流程分析阶段,主要有流程图分析(如FD、DFD、IEDF等)、价值链分析、流程优先选择矩阵、关键因素分析法(如Pareto图、鱼骨图等)等。

### 2. 流程再造方法

#### ◎ 系统化改造方法 ESIA

(1)清除。即清除(Eliminate)业务流程中的非增值活动。所谓非增值活动是指不能产生价值的活动。典型的非增值活动包括过量生产、作业等待、不必要运输、重复加工、过量库存、过度供应、产品缺陷、重复活动等。

(2)简化。即对清除后的剩余活动进行进一步简化(Simplify),主要从记录、程序、沟通、物流等方面进行简化。

(3)整合。即对分解的流程进行整合(Integrate),以使流程顺畅、连贯、更好地满足顾客需求。可从作业、团队、机构、顾客等四个方面考虑整合。其中,作业整合的主要思路是

跨部门、跨职位一体化改造,以使整个流程成为一个协调高效的有机整体;团队整合是按流程任务进行逻辑上的延伸,即组建跨层级、跨职能部门的流程作业团队;机构整合是指对非流程组织机构按管理控制的要求进行的机构再造;顾客整合是指建立统一的顾客资源管理系统,以实现为顾客提供最佳产品或服务,创造竞争优势。

(4)自动化。即在清除、简化、整合的基础上,通过充分应用计算机技术实现重复性作业流程的自动化(Automate)。重点考虑以下活动:脏活、累活与乏味的工作,数据的采集与传输,数据分析等。这是企业信息化后的必然结果。

### ◎ 全新设计法

即从根本上重新考虑产品或服务的提供方式,零起点地设计新的流程。主要包括:

(1)从高层次理解现有流程,找出所有的核心流程,通常会有6~8个核心流程。

(2)标杆瞄准、集思广益、形成创意。标杆瞄准对于发现不同的工作方式非常有用;集思广益和奇思妙想,特别要从顾客的角度出发思考,是产生新思路的好途径。

(3)流程设计。要坚持“全新设计”的立场,对“what”进行深入到一定细节的考虑。流程设计是一个反复筛选的过程,流程、人员和技术的考虑都要经过多次检讨,以确保不回到传统的做事方式。

(4)科学检验。通过模拟、试验等手段对设计方案进行检验。

一般来说,系统改造法适用于短期绩效的改进,是渐进变革的主要方式。而全新设计法则常用于开拓中长期发展的竞争新途径,是激进变革的主要方式。

## 11.4 商业模式创新

现代管理学之父彼得·德鲁克曾说过:“当今企业之间的竞争,不是产品之间的竞争,而是商业模式之间的竞争”。前时代华纳首席执行官迈克尔·邓肯也说过:“相对于商业模式而言,高技术反倒是次要的。在经营企业的过程当中,商业模式比高技术更重要,因为前者是企业能够立足的先决条件”。

### 11.4.1 商业模式概述

#### 1. 商业模式的概念

商业模式是指为实现客户价值最大化,把企业内外要素整合起来,形成一个完整的高效率的具有独特核心竞争力的运行系统,并通过最优实现形式满足客户需求、实现客户价值,同时使系统达成持续赢利目标的整体解决方案。

可见,商业模式具有以下两个特征。

### ◎ 整体性

商业模式不是一个单一的组成因素,而是具有整体性、系统性的概念。如一个网站的赢利模式可能包括广告收入、注册费、服务费等;竞争模式则是指向客户提供的价值并获

得竞争优势的方式,如价格竞争、质量竞争等;组织模式,包含自成体系的业务单元、整合的网络能力等,这些都是商业模式的重要组成部分,但并非全部。

### ◎ 内在天联性

商业模式的组成部分之间必须有内在联系,这个内在联系把各组成部分有机地关联起来,使它们互相支持,共同作用,形成一个良性的循环。

## 2. 商业模式分类

商业模式是一个整体、系统的概念,其中包含众多组成因素,因而产生了不同概念的商业模式。

### ◎ 融资模式

即企业获取资金的方式。通常,企业获取资金的方式有主权性融资和债权性融资,前者以股权换取企业发展所需要的资金;后者通过发行债券、借款和商业信用获得资金。

### ◎ 赢利模式

即企业获得收益的方式。通常,企业获取利润的方式有生产销售利差、服务费及两者综合等。在分析赢利模式时,其来源和结构是分析的重点。

### ◎ 生产模式

即企业制造产品的方式。通常,企业生产模式主要有订单驱动型、生产驱动型、准时生产型、动态联盟型、委托外包型等。

### ◎ 营销模式

即企业销售产品的方式。通常,企业的营销模式主要包括概念营销、品牌营销、服务营销、体验营销、网络营销、关系营销等。

### ◎ 管理模式

即企业生产经营的管理方式,主要包括管理理念、组织方式和管理方法等。其中,管理理念是指管理过程中理性方面的概念,如生产为本、以人为本、知识为本等;组织模式主要有等级模式、关系模式、系统模式、网络模式等;管理的方法模式则主要有目标管理、过程控制、战略管理、创业管理等。

### ◎ 成长模式

即企业发展壮大的方式,主要有密集成长、一体化、多元化等。此外,战略联盟、兼并收购、特许经营、连锁经营等都是企业成长的重要模式。

## 11.4.2 商业模式创新

### 1. 商业模式创新的概念

商业模式创新是指企业价值创造基本逻辑的创新变化,它既可能包括多个商业模式构成要素的变化,也可能包括要素间关系或者动力机制的变化。

美国哈佛大学教授约翰逊(Mark Johnson)、克里斯滕森(Clayton Christensen)、SAP 公司 CEO 卡哥曼(Henning Kagermann)认为,商业模式是一个由客户价值、企业资源和能力、赢利方式所构成的三维立体模型。

(1)客户价值主张。即企业为其客户或消费者提供价值的方式,通常与产品及其价格相关。例如,可以为顾客提供高性能、高质量的产品;也可以为顾客提供低价格、经济适用的产品。

(2)资源和生产过程。即支持客户价值主张和赢利模式的具体经营模式,与生产方式、资源组合方式、管理方式有关。如耐克是一家体育用品公司,但自己却基本不制造,几乎所有的生产职能都外包。

(3)赢利公式。即企业为其股东获取经济价值的方式,主要与赢利模式有关。如一家网站可以通过广告收入获取利润,也可以通过会员制的会费赚钱,等等。

成功的商业模式一般具有独特、难以模仿和组织相容性等特点。而商业模式创新则围绕以上三个方面来展开。

## 2. 商业模式创新的方法

### ◎ 收入模式创新(Revenue Model Innovation)

收入模式创新就是改变一个企业的用户价值定义和相应的利润方程或收入模型。这就需要企业从确定用户的新需求入手。这并非是市场营销范畴中的寻找用户新需求,而是从更宏观的层面重新定义用户需求,即去深刻理解用户购买其产品需要完成的任务或要实现的目标是什么(Consumer's job-to-be-done)。其实,用户要完成一项任务需要的不仅是产品,而是一个解决方案(Solution)。一旦确认了此解决方案,也就确定了新的用户价值定义,并可依次进行商业模式创新。

例如,国际知名电钻企业喜利得公司(Hilti)一直以向建筑行业提供各类高端工业电钻著称。近年来,全球激烈竞争使电钻成为低利标准产品(Commodity)。于是,喜利得着手进行顾客价值研究,发现顾客真正需要的不是电钻,而是高效的钻削。但由于用户缺乏对大量复杂电钻的综合管理能力,经常造成工期延误。因此,喜利得随即修改其客户价值定义,并将本公司的商业模式从电钻硬件制造商更改为服务提供商——为客户提供电钻使用的综合管理服务,并把制造向第三方转移。戴尔,沃尔玛,道康宁(Dow Corning), Zara, Netflix 和 Ryanair 等公司都以这样的方式进行商业模式创新。

### ◎ 企业模式创新(Enterprise Model Innovation)

企业模式创新就是改变一个企业在产业链的位置和充当的角色,即改变其价值定义中“造”和“买”(Make or Buy)的关系,一部分由自己制造(Make),其他部分由合作者提供(Buy)。通常,这种变化主要通过纵向一体化(Vertical Integration)或外包(Outsourcing)来实现。

例如,谷歌在意识到大众对信息的获得已从桌面平台向移动平台转移后,开始实施纵向一体化战略,通过收购摩托罗拉手机和安卓移动平台操作系统,进入移动平台领域,从而改变了自己在产业链中的位置及商业模式,即由软件供应商转变为软硬一体化的供应

商,由软变硬。而 IBM 在 20 世纪 90 年代的转变恰恰与之相反,由计算机硬件供应商转变为集成系统供应商。此外,甲骨文(Oracle),礼来(Eli Lilly)等公司都是采取这种思路进行商业模式创新。

#### ◎ 产业模式创新(Industry Model Innovation)

产业模式创新是一种比较激进的商业模式创新,它要求一个企业重新定义其业务领域,进入或创造一个新的业务领域/产业。

例如,IBM 通过推动智能星球计划(Smart Planet Initiative)和云计算,试图进入商业运营外包服务(business process outsourcing)和综合商业变革服务(business transformation services)等新的业务领域,并创造一个新产业——企业总体商务运作一体化解决方案提供者。此外,亚马逊(Amazon)、高盛(Goldman Sachs)、富士(Fuji)等公司也在致力于用同样的方式进行商业模式创新。

#### ◎ 技术模式创新(Technology-Driven Innovation)

技术模式创新是通过技术变革或产品创新来改变既有的商业模式。如同产品创新,技术模式创新往往是商业模式创新的最主要驱动力。技术模式创新主要是通过引进先进的技术来主导自身的商业模式创新,如当年众多企业利用互联网进行商业模式创新一样。

目前,以云计算、大数据、3D 打印等为代表的新技术不断涌现,既为人类提供了新的科学技术方法,也为企业进行商业模式创新提供了契机。一个可以设想的情景是通过 3D 打印出的汽车在网络上设计并销售,将会创造出怎样的商业模式来。

## 11.5 组织学习与创新型组织

### 11.5.1 组织学习

#### 1. 组织学习的概念

##### ◎ 组织学习的定义

根据克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)和唐纳德·舍恩(Donald Schön)1978 年的定义,组织学习(OL)是“诊断和改正组织错误”。而菲奥尔(Fiol)和莱尔斯(Lyles)在 1985 年对“学习”做了更为严谨的定义:组织学习是组织“通过汲取更好的知识,并加深理解,从而提高行动的过程”。Dodgson 认为组织学习是企业围绕自己的日常活动和企业文化,构建知识体系,补充知识技能以及组织例行公事的一种方式;组织通过广泛运用员工所掌握的各项技能,从而发展组织效能的一种方式。

可见,组织学习是组织为了实现其发展目标、提高其核心竞争力而围绕信息和知识技能所采取的各种行动,是组织不断努力改变或重新设计自身以适应持续变化的环境的过程。

##### ◎ 组织学习与个体学习

“组织学习”的概念由“个体学习”的概念引申而来。一方面,组织由一群个体构成。因

此,个体学习是组织学习的前期和基础。另一方面,组织学习的成果并不是个体学习成果的简单加总。组织作为一个整体系统,其学习成果应能产生“1+1>2”的整体优势。

从学习过程看,组织学习不是被动地受个体学习过程的影响,而是通过其行为模式、思想准则、文化及价值观主动地影响个体学习。当组织成员离开时,组织的学习能力并不会因此遭受损失。组织学习会对“组织记忆”发挥巨大的贡献作用。因此,组织学习不仅会影响当前的组织成员,而且会对未来成员发生影响。

## 2. 组织学习的类型

### ◎ 显性知识学习

显性知识(Explicit Knowledge)是指可以通过语言、文字、数据等编码方式明确表达与传播的知识,如口授、教科书、期刊杂志、文献资料、视听资料等。通常,显性知识具有公共性。对于显性知识的学习并不会因为其存在而自然地增加组织能力。只有通过有意识的学习,组织才能有效地应用这些知识。

### ◎ 过程学习

即“干中学”(Learning by Doing),这种学习能力的强弱决定了组织在经营活动中增值了的知识的大小,即是说不同的组织由于其学习能力的不同,从类似的经营活动中得到的经验教训是不一样的。这类经验教训大部分是方法类的知识,属于核心能力的范畴,能够让组织在以后类似的经营活动中获得竞争优势。如杜邦公司曾经经营染料业,从中学习到了在合成纤维领域取得卓越竞争优势的重要知识——染料合成和使用知识。这些知识让杜邦公司相信其有能力解决尼龙的染料着色问题,从而促使公司着手开发尼龙并最终获得巨大的成功。

### ◎ 隐性知识学习

隐性知识(Tacit Knowledge)是指难以言述的知识,主要包括难以表达的技能、技巧、经验和诀窍等,以及洞察力、直觉、感悟、价值观、心智模式、默契等。

参与经营活动的人员总是占有较多的从经营活动中学习到的核心能力类知识,这类知识可能对企业其他部门的工作也有意义,因而要通过内部学习来扩大核心能力发挥作用的范围。内部学习主要表现为员工之间的相互学习,可采取团队学习、相互交流、师傅带徒弟等方式进行。

## 11.5.2 创新型组织

### 1. 创新型组织的概念

1982年,管理大师彼得·德鲁克首次提出“创新型组织”这一概念。创新型组织就是把创新精神制度化而创造出一种创新习惯的组织。这一定义的要点一是在于制度化;二是在于习惯。前者指明创新是一种有意识的组织活动;后者阐述创新行为的特征。



## 2. 创新型组织的特点

### ◎ 创新型组织首先是一个学习型组织

学习型组织(Learning Organization)这一概念由美国学者彼得·圣吉(Peter M. Senge)在《第五项修炼》(The Fifth Discipline)一书中首先提出。他认为企业应建立学习型组织以应对剧烈变化的外在环境。

学习型组织是指善于获取、创造、转移知识,并以新知识、新见解为指导,勇于修正自己行为的一种组织形式。学习型组织通过整合学习、工作与知识的方法,将学习与工作融为一体,努力形成一种弥漫于群体与组织的学习氛围,凭借着学习,充分发挥每个成员的创造性能力,个体价值得到体现,组织绩效得以大幅度提高。可见,学习型组织是创新型组织的基础。

### ◎ 创新驱动发展是创新型组织的重要特征

组织之所以看重创新活动,是因为创新是组织发展和获取更高回报的根本动力。相对于掌握新知识新技术而言,创新型组织更强调整合组织外资源,使创新成为组织的一种功能。在大多数组织内,创新只是一种活动。而在创新型组织中,创新不仅是一种活动,更是流程的一部分。即是说,组织有一套结构化的发掘问题、产生构想、创造新的解决方案的流程。创新型组织通过组织建构把创新活动变成一种“习惯”,使其成为组织持续发展的良好“基因”。这是创新型组织和一般开展创新的组织的重要区别。

### ◎ 创新文化是创新型组织的显著特点

创新文化是一个有利于创新活动的价值观念、行为准则和社会环境的综合体,是激发组织成员创新活动的软性条件。简而言之,创新文化是有助于催生创新灵感、激发创新潜能、保持创新活力的良好的组织生态环境。在这种生态环境中,创新主体创新欲强、敢于冒险与探索、敢于标新立异、善于开拓进取,创新主体之间乐于团结、协作、竞争,共享成功的经验与教训,共担失败的风险,组织能够容忍失败,能够给创新者自由的创新空间,能够给创新者恰当的评价和鼓励。由此,创新已成为一种时尚、一种风气。

### ◎ 团队活动是创新型组织的组织特征

在创新型组织中,创新不是某一部分成员的活动,而是整个组织各个层次成员的共同运动。从最高管理者到最底层员工,围绕组织目标,都在有意识地创新。而根据创新活动的基本特征,团队成为创新活动组织方式的必然选择,团队创新是创新型组织的基本方式。从另一个角度看,创新型组织是团队创新思想的一种引申,或者说它是以团队运行为基石的。

## 3. 创新型组织的构建

要构建创新型组织,首先需要培育创新文化,营造创新环境。只有在制度上保障和鼓励创新,才能在行为上收获创新。其次,需要通过培育创新人才来提升创新能力。创新活动的主体终究是人。组织需要培育创新的领军人才,并由此带动全员参与创新活动,才能

使创新成为一种组织能力。最后,创新能力的构建需要依据科学的规律。皮特斯·T在《第六项修炼》中提出了一种名为“7-R”的创新流程,其核心思想是通过流程创新来实现组织的创新功能。

R1:重新思考(Rethink),它考虑的是“为什么/Why”的问题。

R2:重新组合(Reconfigure),它所关心的是流程中的相关活动,为与“什么/What”有关的问题寻找新的答案。

R3:重新定序(Resequence),它所关心的是工作运行的时机和顺序,它的创新则来自于提出“何时/When”的问题。

R4:重新定位(Relocate),它所注重的是活动的位置,是与“哪里/Where”有关的问题;

R5:重新定量(Reduce),它所牵涉到的是从事特定活动的频率(How many or How often),如“活动量要达到多少,要多久做一次?”。

R6:重新指派(Reassign),它是指工作的执行者由谁(Who)来做更好。

R7:重新装备(Retool),它关注的是完成工作所需要的技术与装备,为与“如何/How”有关的问题寻找新的答案。

上述“7-R”流程的核心是强调“重新”,即强调求异的思维。研究表明,求异思维是孕育一切创新的源头,是生成创新的最重要的内因。因此,在创新型组织中,要求组织成员敏于生疑、敢于存疑、勇于质疑。此外,在“7-R”框架中,应强调高管的参与,因为没有高管的参与,“7-R”可能会流于形式。

## 本章小结

1. 管理创新就是应用新方法、新技术对所拥有的管理要素(人、财、物等)进行重新组合,以获得更优的效果、更高的效率的过程。管理创新包含的内容很丰富,不管是思想的创新、组织的创新、制度的创新、技术的创新还是文化的创新都属于管理创新的范畴。管理创新一般遵循“对现状不满——激发创新灵感——进行创新——争取内外部认同”这一基本过程。

2. 作为管理创新中的重要组成部分——管理思想的创新也经历了漫长的发展历程。早期的管理思想是以斯密为代表,指出了劳动分工的重要性;科学管理时代又提出科学管理方法可以促进劳动生产率的提高;社会人时代更重视人的作用;而到了现代,各种管理思想百家争鸣。

3. 业务流程再造分为基于组织结构的再造、基于信息技术的再造以及基于运营机制的再造。对业务流程进行改造首先需要对业务流程进行分析、然后再设计、最后才能实施。对于不同的再造需求,方法也不同,系统改造法适于小幅度改造,全新设计法适于彻底变革。

4. 作为管理创新的一个重要组成部分,商业模式创新通俗地讲就是指企业以新的方式去运行和获利。商业模式创新需要企业对自身的经营方式、用户需求、产业特征及宏观技术环境具有深刻的理解和洞察力。这是成功进行商业模式创新的前提条件。

5. 组织学习是组织通过汲取更好的知识,并加深理解,从而提高行动的过程,主要包括显性知识学习、过程学习和隐性知识学习。而学习型组织是指善于获取、创造、转移知

识，并以新知识、新见解为指导，勇于修正自己行为的一种组织形式。学习型组织是构建创新型组织的基石。

6. 创新型组织就是把创新精神制度化而创造出一种创新习惯的组织，即将创新活动制度化并蓬勃开展的组织。创新型组织的构建一靠文化、二靠人才、三靠科学的流程。

## 复习思考题

1. “创新”一词最早是由哪位经济学家所提出的？它指的是什么？
2. 管理创新主要包含哪些方面的内容？
3. 第五代管理的主要特点是什么？
4. 战略创新的意义和内容包含哪些方面？
5. 在变革管理中如果遇到来自内部的矛盾冲突应该如何解决？
6. 业务流程再造的过程及主要方法有哪些。
7. 什么是商业模式创新？请举例说明商业模式创新的主要类别。
8. 组织学习与学习型组织的区别是什么？
9. 说明组织学习与创新型组织的关系。

## 案例分析

### 一封来自马云的邮件

各位阿里人：

这是阿里 13 年来最艰难的一次组织、文化变革！

因为这不是一次我们看见了问题的变革，也不是一次水到渠成的变革，而是我们对未来理想的实施，更是因为我们在走没人走过的尝试。

阿里提出建设商业生态系统而不是商业帝国的思想已经几年了。几年来的努力让我们更加坚定了这个方向的正确。但是光有思想是远远不够的，我们需要用人、组织和文化来保证她的成功。

但究竟啥是生态系统应该有的人才、组织和文化？我们无法从任何前人的经验里获得，但我们必须尝试，而这个尝试的代价是我们需要付出十年，二十年甚至更长的时间去试错，去完善，去改变。

变革是痛苦的，但要是我们不变革，我

们未来会连痛苦的机会都没有！十年前的我们，因为坚持使命、价值观和阿里独特的组织人才，才让我们有了今天的独特阿里。

变革不是一时的，而是时时的。我们总在追求一种稳定，但在信息时代，变化才是最好的稳定。改变自己要比改变别人容易得多，也重要的更多！

今天我们宣布的组织变革只是我们这几年来变革完善的一部分，也是未来我们完善变革的开始。我们希望未来的变革不是从上而下，不再仅仅是集团的通知决定，而是从你开始。因为你的点滴变化，是我们大家变革的开始和终点。

本次组织变革的一个方向是把公司拆成“更多”小事业部运营，我们希望给更多年轻阿里领导者创新发展的机会。我们不仅仅需要看见相关业务的发展和他们的团队、个人的成长，更希望看到他们通过各自的小事业部

的努力,可以把我们的商业生态系统变得更加透明,开放,协同,分享,更加美好。

我们希望各事业部不要局限于自己本身的利益和 KPI,而以整体生态系统中“各种群”的健康发展为重,能够对产业或其所在行业产生变革影响;希望真正使我们的生态系统更加市场化、平台化、数据化和物种多样化(四化建设),最终实现“同一个生态,千万家公司”的良好社会商业生态系统。

就像阿里创建的第一天起,我们就坚信阿里不是我的,不是你的,是我们的!是这个时代和社会的!阿里今天的商业生态系统也不是阿里的,她是社会的,是未来中国商业健康发展必须的基础设施。我们只是荣幸有机会参与了她的发展。

与其我们天天抱怨今天的商业环境,与其我们天天在现实社会里争议市场经济和计划经济的利弊,不如我们用互联网这个工具来参与变革和建设的行动。因为我们坚信,在互联网的环境里,商业社会会更加透明,诚信和健康。在大数据的时代里,市场经济的思想和计划经济的手段将有可能完美统一。建设性的破坏远远比破坏性建设来的有用,远远比抱怨和空谈来的更有价值。

本次组织变革也是为了面对未来无线互联网的机会和挑战,同时能够让我们的组织更加灵活地进行协同和创新。

当然,没有一个组织的架构是完善的,可以解决所有的问题。而且任何一个新生的组织一定犹如婴儿,长得既难看,问题又不少。但阿里 13 年的经历证明,阿里人总能以自己的全心投入,使得我们每次的变革都超过预期。

基于上述考虑,集团将调整原有业务决策和执行体系,新体系由战略决策委员会(由董事局负责)和战略管理执行委员会(由

CEO 负责)构成。

同时,现有业务架构和组织进行以下相应调整,成立 25 个事业部,事业部的业务发展将由各事业部总裁(总经理)负责。相关事业部负责人的人事任命将由集团组织部近期宣布(支付宝、阿里金融以及集团其他业务将在之后另行调整)。

集团战略管理执行委员会成员中的姜鹏、张勇、张宇、吴泳铭、张建锋、陆兆禧、王坚、叶朋、吴敏芝代表集团分管相关联的事业部。

具体分工如下:

一、姜鹏(三丰)分管:共享业务事业部;商家业务事业部;阿里妈妈事业部(展示广告、P4P、淘客联盟);一淘及搜索事业部;

二、张勇(逍遥子)分管:天猫事业部;物流事业部(天网);良无限事业部;航旅事业部;

三、张宇(语嫣)分管:类目运营事业部;数字业务事业部;综合业务事业部;消费者门户事业部;互动业务事业部;

四、吴泳铭(东邪)分管:无线事业部;旺旺与客户端事业部;音乐事业部;

五、张建锋(行颠)分管:聚划算事业部;本地生活事业部;

六、陆兆禧(铁木真)分管:数据平台事业部;信息平台事业部;云 OS 事业部;

七、王坚分管:阿里云事业部;

八、叶朋(傲天)分管:B2B 中国事业部(CBU);

九、吴敏芝分管:B2B 国际事业部;B2C 国际事业部;

以上调整将于宣布之日起生效。

各位阿里人,把大公司拆成小公司运营,我们给市场,给竞争者更多挑战我们的机会,同样是给我们自己机会。这次的拆分和以往的一样又不一样,我们希望组织结构松而不散,汇报给谁以及权力有多大显得不重要,但人和事,热爱和责任,信任和协

同显得越来越重要。我们希望阿里人一起努力把每一个事业部变成小而美，对生态发展有重大作用 and 价值的群体。

我们一起努力！

阿里巴巴集团 CEO

马云

2013.1.10

思考问题：

- 1. 阿里巴巴为什么要进行组织结构变革？
- 2. 阿里巴巴此次进行的组织结构变化起到了什么作用？
- 3. 在组织变革中，领导人起着怎样的作用？

本章参考文献

[1] 张卓. 管理学[M]. 北京: 科学出版社, 2011.

[2] 理查德 L 达夫特, 多萝西马西克, 高安增, 马永红(改编). 管理学原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.

[3] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 戴维·A·德森佐, 玛丽库·尔特, 高俊山(改编). 管理学原理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.

[4] 陈传明, 周小虎. 管理学原理第 1 版[M]. 北京: 机械工业出版社, 2007.

[5] OECD STATISTICAL OFFICE OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and interpreting Innovation Data [M]. 2005.

[6] 熊彼得. 经济发展理论[M]. 北京: 北京出版社, 2008.

[7] 汤姆·彼得斯. 追求卓越[M]. 北京: 中信出版社, 2012.

[8] 丹尼尔·雷恩. 管理思想史[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.

[9] 迈克尔·哈默, 詹姆斯·钱皮. 企业再造[M]. 上海: 上海译文出版社, 2007.

[10] 彼得·圣吉. 第五项修炼[M]. 北京: 中信出版社, 2009.



# 第 12 章 团队

大成功靠团队，小成功靠个人。

——比尔·盖茨

## 本章提要

在本章中，您将学习到以下主要内容

1. 团队的概念和类型；
2. 团队绩效模型；
3. 团队的发展过程及其主要阶段；
4. 团队凝聚力的形成；
5. 团队规则的产生；
6. 团队冲突及其管理。



## 导入案例

2013年9月25日,为期19天的第34届美洲杯帆船赛落幕,美国甲骨文号(Oracle Team USA)在1:8落后的情况下上演绝地反击,最终以9:8击败新西兰酋长号(Emirates Team New Zealand),成功卫冕美洲杯。

美洲杯帆船赛创建于1851年,至今已经有162年的历史,是世界上最古老的赛事之一。甲骨文号所参与的比赛是双体帆船AC72级比赛。全船共有11名选手,包括船长、导航员、值班船长、舵手、技术船员、平仓工、钳工、桨手、媒体船员等,他们分工负责,协调配合,才能确保帆船以最佳状态、最快速度夺标。

在决胜的最后一轮比赛中,酋长号以微弱优势率先绕过第一个浮标。此后酋长号带着第二个浮标处的些许领先优势进入到最关键的第三阶段逆风航线。在这最后决定胜负的航线里,甲骨文号选择了不同的路线抢风破浪行驶,最终以领先44秒完成逆转,不仅赢得了本轮比赛,还在17战9胜的赛制中成功逆转取胜,书写了美洲杯赛事中的新的传奇。



## 12.1 团队概述

近年来,团队(Team)这种组织模式在各种组织中盛行。研究表明,当某项任务需要有综合技能、判断力和经验才能完成时,团队可以明显地增加个人的产出。此外,当组织为应对环境变化和激烈竞争而进行重构时,组建团队是发挥员工才能的极好方式:一是更具柔性。在高度动态的环境中间,团队要比传统部门具有更高的适应性;二是更具效率。团队成员由于充分授权、独当一面,其工作积极性和主观能动性都要高于职能制或其他组织结构中的成员,这些都对其个人绩效产生了正向的影响;三是更高的满意度。团队有效地提升了员工对管理工作的参与度,扩展了员工技能、促进了员工工作的多元化。

### 12.1.1 团队的概念

团队是由两个及以上成员所组成的、完成特定任务的交互式工作小组。

首先,团队应拥有两个及以上成员。研究表明,团队成员一般小于15人,平均规模在10~12人。但也有一些任务团队拥有更多的成员,或者更少的成员。

其次,团队成员之间通常具有常规的工作交互行为。这是判别团队和非团队组织的重要依据。

最后,团队需要有一个共同的目标,如完成某项研究、撰写一份报告、开发一个新产品等。

尽管团队(Team)和小组(Group)从一般词义上看并没有太大的差别,但是在管理学意义上却存在着明显的区别。下表显示了两者的主要区别。

表 12-1 团队和小组的区别

要素	团队	小组
领导	共享领导权责	具有一个确定的领导
职责	共担团队职责	个体承担职责
目标	建立团队愿景和目标	具有可识别的目标和组织
工作	定义集体的团队工作	定义独立的个体工作
会议	鼓励开放研讨和问题导向的会议	讲求效率的会议方式
绩效	运用团队任务的直接测量其绩效	运用间接方式测量其绩效
决策	集体讨论、决策和共享工作	个体讨论、决策和授权

### 12.1.2 团队的类型

#### 1. 正式团队

正式团队是组织创立的正式组织结构的一部分,主要包含以下两种形式:

(1)垂直团队。垂直团队由管理者(经理)和正式组织指挥链中的下属构成。垂直团队有时又称为职能团队(Functional Team)或者管理团队(Command Team)。典型的垂直团队

通常仅包含一个部门的数个层级的成员，如外科手术团队、财务内控团队等。

(2) 横向团队。又称为水平团队，通常包含同一组织层级中的不同技能领域或部门的成员。横向团队通常由特定的任务为牵引，待该任务结束后，团队也会随之解散。典型的横向团队包括跨职能团队(Cross-functional Team)和委员会(Committee)等。在正式组织中，委员会通常会成为正式组织的一部分而长久地存在。委员会成员通常取决于组织中的职务，而不是像跨职能团队成员的遴选那样取决于专业技能。与跨职能团队不同，委员会通常处理规律性出现的事务，而不是独特的问题解决。



二维码 12-1  
跨职能团队和虚拟团队

(3) 特别任务团队(Special-purpose Team)。又称为项目团队，主要指在正式组织结构之外，用于完成特定项目任务的团队。与横向团队中的跨职能团队不同，特别任务团队不属于正式组织的组成部分，而是由任务引导的非正式组织。

## 2. 自我管理团队(Self-directed Team)

通过团队提高员工参与决策和工作的程度，进而提高业绩和目标的达成，已经成为组织提升自身竞争力的重要途径。员工参与始于信息分享和改善工作的建议，并逐渐发展成为更大范围的融合，形成了解决问题团队和自我管理团队。

典型的问题解决团队(Problem-solving Team)通常包含5~12名来自于同一个部门的志愿成员，致力于解决诸如质量、效率、工作环境等难题，并向管理当局提出改善建议。问题解决团队通常是员工广泛参与的开始，如企业“质量环”中的质量小组。随着组织逐步成熟，问题解决小组会演化成为自我管理小组。

自我管理小组通常由5~20名具有多种技能的员工组成，通常涉及产品生产或服务的整个过程或一个完整的局部过程。这种团队的核心特征是自主选择成员、选举领导、制定计划、使用资源、监控结果。为此，需要组织在高度信任的前提下充分授权。

为使自我管理团队有效运行，有时需要一个外部领导(External Leader)作为团队和组织沟通的桥梁。

## 3. 虚拟团队

虚拟团队(Virtual Team)通常由区域分散的成员通过现代信息技术建构而成。尽管虚拟团队的成员通常来自于同一个组织，但也可以包括不同组织的成员，如供应商、顾客、顾问等。团队成员之间的沟通主要通过现代信息技术达成。虚拟团队的主要特点是任务导向、领导轮替、成员不固定。

面向全球区域所建立的虚拟团队即为全球团队，或称全球虚拟团队(Virtual Global Team)。

### 12.1.3 团队的绩效

#### 1. 团队绩效模型

工作团队的绩效主要可以从三个方面来衡量：工作成果、个人满意度、适应学习力。

工作成果是指完成团队目标的程度，与工作的数量和质量有关。个人满意是指团队成员对团队工作中所形成的人际关系、个人目标实现的满足程度。适应学习力是指团队从工作中汲取更多知识和技能以强化组织适应环境机会与挑战的潜能。

达夫特提出的工作团队绩效模型( Model of Work Team Performance)如图 12-1 所示。

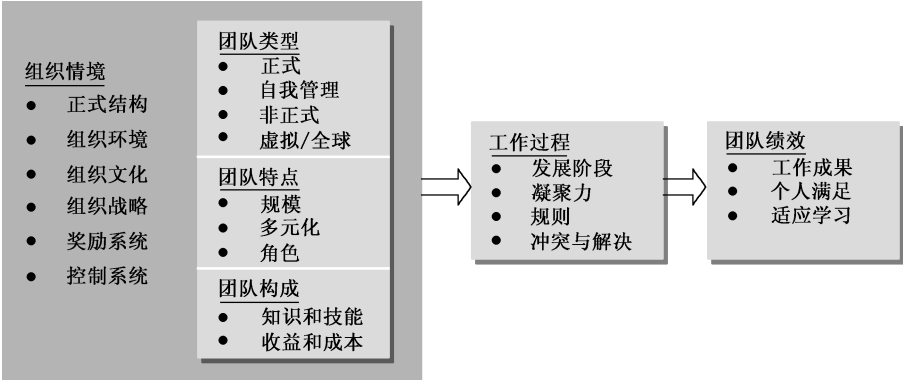


图 12-1 团队绩效模型

如图所示，任何团队都是生长在特定的组织情境之中。因此，组织结构、组织的内外环境、组织文化、组织战略、奖励系统和控制系统等，都会对团队行为产生作用，最终影响团队绩效。

从团队本身看，不同团队类型、团队特点和团队构成对于团队行为和团队绩效会产生一定的影响。

从团队类型看，正式团队通常规范性较高，往往能形成稳定的绩效；自我管理团队具有较高的士气，往往能够产生高的产出。

从团队特点看，较小的团队往往目标统一、灵活高效，而较大的团队则容易产生“搭便车”的人；多元化的团队有助于团队创新思维与实践的产生，单一的团队成员构成容易形成统一的思想；团队成员在工作中即扮演工作角色又扮演社会角色(如图 12-2 所示)。应设计不同角色，如创意者、建议者、信息员、归纳者、激发者等，以提高团队绩效、促进目标实现。

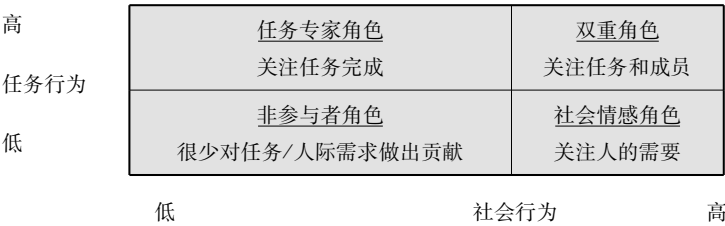


图 12-2 团队角色

从团队构成看，根据完成的任务不同，应仔细甄别其知识和技能需要，分析收益和成本。因此，团队领导者在选择成员时不仅要考虑其知识技能、团队角色等还要考虑团队规模 and 经济效益。

## 12.2 团队管理

### 12.2.1 团队发展过程

#### 1. 形成阶段 (Forming)

团队的形成阶段是指团队依据任务需要而成立的初始阶段。在该阶段,团队成员相互认识,了解任务,是形成工作关系的“破冰”阶段。基于高度的不确定性,团队成员往往服从权力、熟悉规则、关心他人对自己的看法。因此,团队领导在这一阶段应努力使成员之间有更多的时间相处和了解,以形成健康的人际关系。

#### 2. 震荡阶段 (Storming)

在经过形成阶段的了解之后,团队成员对自身的角色开始熟悉,其个性也开始逐步展现,冲突也会随之增多。这一阶段,团队成员可能会对团队中广泛的议题产生不同的看法,如团队目标、实现路径、工作方法、合作模式等。此时,团队领导应鼓励成员广泛参与各种讨论,开诚布公地阐述自己的观点,以便为制定共识性的规则奠定基础。

#### 3. 规范阶段 (Norming)

经过风暴阶段的磨砺,团队成员之间逐步达成理解,矛盾和冲突逐步解决,成员角色逐步清晰,广泛认同的规则逐步建立,团队凝聚力初步显现。规范阶段通常持续时间不长,团队领导应关注建立统一的规则 and 价值观,并以此提高团队成员工作的绩效。

#### 4. 绩效阶段 (Performing)

该阶段是继规范阶段所产生的必然结果。统一的规范使得团队成员的行为可预测、团队矛盾和冲突减少,使得团队成员之间的交互作用更加专注于问题的解决和目标的达成,这种氛围也使得他们在矛盾产生时能够以更加成熟的方式加以解决。该阶段,团队领导应关注任务绩效,并通过自己的任务专家角色和社会情感角色创建高效的团队。

#### 5. 终止阶段 (Adjourning)

对于临时性团队而言,特定任务的完成意味着团队的解体。随着主体任务的临近完成,任务绩效不再是关注的焦点,团队成员的解散与安置成为必须考虑的问题。因为此时,他们的工作效率和凝聚力达到顶峰,却不得不面临离别的遗憾。因此团队领导应将工作的重点集中在关闭项目、奖励成就、安置团队成员等方面。

### 12.2.2 团队凝聚力

#### 1. 团队凝聚要素

团队结构和情境会影响团队凝聚力 (Team Cohesiveness)。首先是团队互动,即团队成

员之间的接触程度，会正向影响团队的凝聚力。团队成员在彼此身上花费的时间越多，彼此之间就越能相互理解、达成共识、互相承诺。其次是团队目标，即团队成员对于团队的整体目标认同越高，其行为的关联性越大，凝聚力越强。最后是个体吸引力，即团队成员，特别是团队领导的个性与魅力。团队成员个性投缘、态度相似、价值观相同等，会提高团队的凝聚力。

## 2. 团队凝聚结果

团队凝聚力会导致两个结果：士气和绩效。通常，团队凝聚力越强，团队成员士气越高，彼此忠诚度越高，工作满意度也越高。但高的团队凝聚力对于团队绩效的影响却具有两面性：一方面，高的团队凝聚力会导致稳定一致的工作绩效，因为团队对于绩效的统一认识会影响其成员工作行为的符合性。另一方面，有凝聚力的团队的整体绩效与其成员与领导的关系相关：只有在高凝聚力和良好的上下级关系下才能产生高的工作效率；敌对的上下级关系则会导致有凝聚力的团队产生低的工作绩效。

### 12.2.3 团队规则

---

团队规则是其成员共同遵守的行为准则，这个准则是非正式的、非书面的，但却定义了团队的核心价值、角色期望和行为规范。

团队规则由关键事件、先导行为、延伸行为和显性宣言等构成。

#### 1. 关键事件

关键事件(Critical Events)是指团队历史上的重要事件。理论上讲，所有的关键事件都可能形成团队规则。

#### 2. 先导行为

先导行为(Primacy)是指团队第一位行为者率先实施的、被其他成员所认可的行为。久而久之，这个行为会形成一种惯例。

#### 3. 延伸行为

延伸行为(Carryover Behaviors)是指来自于外部的、经过内部团队成员主动或被动接受的行为，如团队会议室禁烟；大学生学习小组公平参与行为等。

#### 4. 显性宣言

显性宣言(Explicit Statements)是指团队领导或成员向全体成员倡议的行为规范，是一种规范或改变团队成员行为的有效方法。

### 12.2.4 管理团队冲突

---

冲突是团队工作中难以避免的管理现象，主要表现为团队成员之间、团队与团队之间

的意见差异和行为差异等方面。团队冲突(Team Conflict)严重时,会导致彼此的目标难以达成,进而影响团队的目标也无法实现;团队成员之间或团队与团队之间关系紧张,成员满意度降低等不良后果。

但是,团队冲突并不总是有害无益的。一定程度的、可控的冲突有助于打破团队思维、促进新思想、新解决方案的产生。团队思维是高凝聚力团队产生的一种负面效应:团队成员在思维方式上雷同,不愿表达彼此对立的意见,造成相互满足、回避矛盾的现象,久而久之会产生较为严重的问题。

可见,一定程度的冲突导致不同观点的表达,对于团队工作具有正面作用。但严重的冲突会对团队工作产生负面影响,领导者必须能够有效管理团队冲突,使其成为促进团队工作和员工发展的良性力量。

### 1. 团队冲突的原因

团队冲突主要源自以下原因。

(1)资源稀缺性。通常,资源总是稀缺的。当团队成员或者团队之间对于稀缺的资源进行竞争时,冲突往往难以避免。

(2)沟通障碍。不良的沟通会导致沟通双方的误解,进而造成彼此的不信任和行为的冲突。不信任是冲突的深层次原因。

(3)个性差异。个性差异使得人们对于同一件事情的看法和做法不同。有研究表明,个性差异是造成冲突的第一原因。实践中,有些个性差异可以克服,但有些差异往往难以调和。

(4)目标差异。尽管团队的目标是一致的,但是团队成员的个人目标仍可能有所不同。当目标差异足以影响行为时,冲突即产生。

### 2. 团队冲突的处理

#### ◎ 处理冲突的模式

(1)竞争。即用“赢者胜出”的方式结束竞争和冲突。这在处理紧急事务时十分有效。

(2)回避。即“搁置争议”,尽量避免冲突事态发展。这在一时无法找到解决方案时势必要的。

(3)妥协。即各自让步,找到“中间道路”的方式。常适用于对于双方重要性同等、可以找到可接受的解决方案时。

(4)和解。即在一定程度上达成合作。常常适用于成员可以认识到错误,或者事务对于己方的重要程度低于彼方时。

(5)合作。即冲突双方通过协商达成双赢共识。这是最好的解决方案,通常对于重要的事务均应采取该解决方式。

#### ◎ 处理冲突的方法

(1)升级目标。一个大的目标往往是个体所无法完成的,必须要其他个体的支持与协作。升级目标的作用在于为集体设立一个更高、更大的目标,以此激励成员为共同的目标而努力,而合作成为必须的选项。

(2)调节斡旋。使用第三方来协调矛盾,避免差异较大的双方直接冲突。通常第三方由更高层的管理人员和外部咨询人员。斡旋者处在中立的立场上有助于问题的解决。

(3)双方协商。即当事双方直接面对面地商讨问题的解决方案。协商成功的基本条件是:其一,秉持双赢的理念;其二,致力于问题解决。协商的具体方式有交互协商和分配性协商,前者基于双赢假设,力图找到创新性的解决方案;后者基于竞争性假设,各自提出比对方更优的解决方案,直至问题解决。为此,双方必须清晰地设立“协商带”(Bargaining Zone),进而找到共同的区域。



二维码 12-2  
协商带

## 本章小结

1. 团队是一种两人以上、具有明确目标的交互式工作小组,因其更具柔性、更具效率、能产生更高员工满意度而越来越多地产生于现代组织之中。团队主要有正式团队和非正式团队两类。其中,正式团队又可分为垂直团队、水平团队和特别任务团队等类型;非正式团队通常不在正式组织结构之中,但却产生一定的组织功能,如自我管理团队等。

2. 团队绩效主要受到团队类型、团队特点、成员构成、工作过程、团队环境等因素的影响。应针对团队任务,构建相应类型和成员构成合适的团队,并通过有效管理团队发展阶段、建立工作规则和提升团队凝聚力来提升团队整体绩效。

3. 团队通常需要经历形成、震荡、规范、绩效和终止等阶段。在形成阶段,了解团队成员,构建健康工作关系是管理工作的重点;在震荡阶段,促进交流、坦陈观点、达成共识是管理工作的重点;在规范阶段,形成规范、构建共同价值观是管理工作的重点;在绩效阶段,提升绩效、员工满意是管理的重点;在终止阶段,奖励成就、安置成员是管理工作的重点。

4. 在特定的团队结构和团队情境下,团队互动、团队目标、团队成员素养等是形成团队凝聚力的重要因素,而团队凝聚力对团队绩效和士气都会产生正向的影响。因此,管理者应有效促进团队互动,科学设立团队目标,不断提升成员素养,以建立强大的团队凝聚力。

5. 团队绩效还建立在规则和管理冲突的基础上。其中,团队规则主要来源于关键事件、先导行为、延伸行为和显性宣言等;管理团队冲突需要在探明冲突原因的基础上,采用竞争、回避、妥协、和解、合作、提升目标等方式加以解决,而协商是其中不可或缺的组成部分。

## 复习思考题

1. 什么是团队?为什么团队在现代组织中日趋重要?
2. 团队有哪些类型?各自有什么特点?
3. 从达夫特的团队绩效模型看,团队绩效主要受哪些因素的影响?
4. 团队的发展通常需要经历哪些阶段?它们各自有什么特点?
5. 什么是团队的凝聚力?它对于团队绩效会有怎样的影响?

6. 团队规则是如何产生的?
7. 什么是团队冲突? 如何能有效管理团队冲突?

## 案例分析

### 小米手机：神话这样书写

小米公司正式成立于2010年4月，是一家专注于高端智能手机、互联网电视自主研发的创新型科技企业。自2011年8月16日小米发布第一款手机至今，仅仅多年头。然而，据独立市场研究公司Canalys 2014年8月4日发布的研究报告指出，该年度第二季度小米手机以5%的全球市场占有率排名全球智能手机销量第五名，排名前四的分别是韩国三星、美国苹果、中国华为、中国联想。成立仅短短3年时间，小米手机不能不谓创造了奇迹

小米公司的奇迹是由其非凡的创业团队一手书写。这个由前Google、微软、金山等公司的顶尖高手组建的团队，可谓是当下创业团队中的超豪华阵容。他们是：

雷军，小米董事长兼CEO。作为这个团队的领袖，具有非凡创业经历的他于1992年参与创办金山软件，1998年出任金山软件CEO。1999年创办了卓越网。2007年，金山软件上市后，雷军担任副董事长。之后，雷军作为天使投资人，投资了凡客诚品、多玩、优视科技等多家创新型企业。2011年7月任金山软件公司董事长至今，雷军创立手机公司的设想源自于使用苹果手机。2007年，他买了一部第一代苹果手机，充分感受到了它的技术超前和细节不足，产生自己能够做一款更好的手机的创业设想。

林斌，小米总裁。这位美国计算机科学硕士，有着在微软11年主任工程师的经历，曾任微软亚洲研究院高级开发经理、微软亚

洲工程院工程总监等职务。2006年底加入谷歌，任谷歌中国工程研究院副院长、谷歌全球工程总监。全权负责谷歌中国移动搜索与Android本地化应用的团队组建及工程研发工作。林斌与雷军相识于2008年。萌生创业念头的他与雷军一拍即合，第一个登上了雷军的小米战车。

黎万强，小米副总裁。先后主管小米公司的MIUI和小米网业务，在软硬件产品设计、研发和市场营销、创意等领域均有杰出表现。2012年起，负责小米产品的电子商务化管理、运营、营销等业务。他于2000年加入金山软件，并创办金山软件设计中心，历任金山软件设计中心设计总监，互联网内容总监，金山词霸总经理等职务。2009年，黎万强找到雷军谈辞职创业的想法时，雷军说：“我这里也有个方向，要不你来跟我一起干？”他没问是什么就答应了。

黄江吉，小米手机副总裁，是小米路由器和云服务业务负责人。他毕业于美国常青藤名校普渡大学，1997年至2010年就职于微软公司，不到30岁就做到了首席工程师，曾任微软中国工程院开发总监。2010年，正在他思考是继续在微软干下去还是自己创业时，已经决定加入小米的林斌找到了他。

洪锋，小米副总裁，是MIUI产品负责人。这位毕业于普渡大学的计算机科学硕士在Siebel公司工作四年后进入谷歌公司，任高级软件工程师，是谷歌日历、谷歌地图3D街景项目的主要负责人，2006至2010年，



任谷歌中国高级产品经理，带领谷歌中国团队推出了谷歌音乐、谷歌拼音输入法等本地化产品。这是一位被雷军称为倍感压力、“绝顶聪明的人”。当雷军找到他谈创业想法时，洪锋说：“这件事情够好玩，梦想足够大”，“从规模上和疯狂程度上来说，是绝对的不靠谱”，并决定来挑战一下。

刘德，小米副总裁，负责小米手机的工业设计和小米生态链业务。他毕业于全球顶级设计学院 Art Center College of Design，获得工业设计硕士学位，是该校创办 80 多年来 20 多位中国毕业生之一，曾创办了北京科技大学工业设计系，并担任系主任。与前面几位不同，刘德与雷军不相识，但巧合的是洪锋的太太认识刘德的太太。2010 年 5 月，刘德自美国回国办事，在北京应约与雷军、黎万强、林斌和黄江吉见面，相言甚欢。

周光平，小米副总裁，负责小米公司硬件及 BSP 团队。这位乔治亚理工大学的博士曾是摩托罗拉最畅销机型“明”的硬件研发负责人，担任摩托罗拉总部核心专家工程师。1999 年回国协助创办摩托罗拉中国的研发中心，曾任摩托罗拉北京研发中心高级

总监、摩托罗拉个人通讯事业部研发中心总工程师及硬件部总监、摩托罗拉中国研究院通信专利委员会副主席、摩托罗拉亚太区手机质量副主席等职。周光平是七人团队中最后一个加入的。此前，雷军已经找到了做手机系统的、做手机软件的和做手机设计的人，但还没有找到做手机硬件的。在 2010 年夏天，雷军和林斌面试了 100 多位人选未果。最终经人介绍说服了在摩托罗拉工作了 15 年的周博士加入创业团队。

此后，小米还于 2012 年引入中国最大的影音娱乐设备公司雷石科技创始人王川加入公司任副总，负责小米盒子及小米电视相关业务。至此，小米超豪华创始人拼图就此完成。

### 思考问题

1. 小米创业成功的主要原因是什么？这一成功是偶然的吗？
2. 小米创业团队的构成有什么样的特点？其中，雷军起着怎样的作用？
3. 随着小米公司的发展，公司的团队会发生变化吗？如会，您预测会发生怎样的变化？

### 本章参考文献

- [1] 张卓. 管理学[M]. 北京: 科学出版社, 2011.
- [2] 理查德·L. 达夫特, 多萝西·马西克, 高安增, 马永红(改编). 管理学原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [3] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 戴维·A·德森佐, 玛丽库·尔特, 高俊山(改编). 管理学原理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.
- [4] 章志光. 社会心理学[M]. 北京: 人民教育出版社, 2001.
- [5] 张明玉. 管理学[M]. 北京: 科学出版社, 2005.
- [6] 金辉, 钱焱, 邵俊. 团队生命周期理论及其研究发展[J]. 武汉: 科技进步与对策, 2006(7).